



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV EKONOMIKY**

INSTITUTE OF ECONOMICS

**NÁVRH ZMĚN MARKETINGOVÉHO MIXU V  
MEZINÁRODNÍ PORADENSKÉ SPOLEČNOSTI**

PROPOSAL OF A CHANGE IN THE MARKETING MIX OF A INTERNATIONAL CONSULTING COMPANY

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**Bc. Michaela Šenková**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

**Ing. Lucie Kaňovská, Ph.D.**

**BRNO 2021**

# Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav ekonomiky  
Studentka: **Bc. Michaela Šenková**  
Studijní program: Mezinárodní ekonomika a obchod  
Studijní obor: bez specializace  
Vedoucí práce: **Ing. Lucie Kaňovská, Ph.D.**  
Akademický rok: 2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

## **Návrh změn marketingového mixu v mezinárodní poradenské společnosti**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod  
Teoretická východiska  
Analýza současného stavu  
Návrhy na řešení  
Závěr  
Seznam literatury  
Seznam příloh

### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Cílem diplomové práce je na základě vykonaných analýz navrhnout změny marketingového mixu vybrané mezinárodní poradenské společnosti. Realizace návrhů by měla vést ke zlepšení prvků marketingového mixu společnosti.

### **Základní literární prameny:**

FORET, Miroslav. Marketingová komunikace: získání pozornosti zákazníků a naplnění jejich očekávání. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-811-2.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy 2. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

KOTLER, Philip, Veronica WONG, John SAUNDERS a Gary ARMSTRONG. Moderní marketing: 4. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

MACHKOVÁ, Hana. Mezinárodní marketing 2. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1678-X.

OLLIVIER, Alain, Armand DAYAN a Roger OURSET. Mezinárodní marketing 3. vyd. Praha: HZ, 1996. ISBN 80-86009-09-2.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

---

prof. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Táto diplomová práca spracováva súčasný stav marketingového mixu vybranej spoločnosti, zameranej na poradenstvo v projektovom riadení. Na základe výsledkov marketingových analýz vonkajšieho a vnútorného prostredia spoločnosti sú navrhnuté riešenia na zlepšenie prvkov marketingového mixu spoločnosti.

## **Abstract**

This diploma thesis is focused on the current state of the marketing mix of a chosen company focused on project management consulting. Solutions to improve the marketing mix of this company are proposed based on the results of marketing analyses of the external and internal environment of the company.

## **Kľúčové slová**

marketing, marketingový mix, medzinárodná spoločnosť, projektové riadenie, poradenstvo, služby

## **Key words**

marketing, marketing mix, international company, project management, consulting, services

### **Bibliografická citácia**

ŠENKOVÁ, Michaela. *Návrh změn marketingového mixu v mezinárodní poradenské společnosti* [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-12]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/133768>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Lucie Kaňovská.

### **Čestné prehlásenie**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně.  
Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 12. května 2021

.....

*podpis autora*

## **Pod'akovanie**

Rada by som sa pod'akovala vedúcej mojej diplomovej práce Ing. Lucii Kaňovskej, Ph.D. za hodnotné rady a pomoc pri vedení tejto práce. Ďakujem aj rodine, priateľovi a blízkym za podporu počas tvorby tejto diplomovej práce.

# Obsah

ÚVOD.....	1
CIELE PRÁCE, METÓDY A POSTUPY SPRACOVANIA.....	2
1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE .....	3
1.1 Marketing .....	3
1.2 Medzinárodný marketing .....	3
1.3 Marketingové prostredie .....	3
1.3.1 Externé prostredie .....	4
1.3.2 Interné prostredie .....	8
1.4 Marketingový mix .....	8
1.4.1 Produktová politika.....	9
1.4.2 Cenová politika .....	9
1.4.3 Distribučná politika.....	9
1.4.4 Propagačná politika.....	10
1.5 Rozšírený marketingový mix .....	14
1.5.1 Ľudia .....	14
1.5.2 Procesy .....	15
1.5.3 Materiálne prostredie .....	15
1.6 Kvalita služby.....	16
1.6.1 Modely merania kvality služieb.....	16
1.7 Spokojnosť zákazníka .....	22
1.8 Lojalita zákazníka .....	23
1.9 Vzťah medzi kvalitou služby, spokojnosťou a lojalitou zákazníka .....	23
1.10 Net Promoter Score .....	23
1.11 Kvantitatívny výskum .....	24



1.11.1	Dotazníkové šetrenie .....	24
1.11.2	Testovanie hypotéz.....	25
1.12	SWOT analýza .....	26
1.13	Súhrn teoretickej časti práce .....	26
2	ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU .....	27
2.1	Základné údaje o spoločnosti .....	27
2.2	Analýza externého prostredia.....	28
2.2.1	Analýza makroprostredia .....	28
2.2.2	Analýza mikroprostredia.....	33
2.3	Analýza rozšíreného marketingového mixu.....	42
2.3.1	Produkt.....	43
2.3.2	Cena .....	46
2.3.3	Miesto .....	50
2.3.4	Propagácia.....	51
2.3.5	Ľudia .....	60
2.3.6	Procesy.....	61
2.3.7	Materiálne zabezpečenie.....	62
2.3.8	Súhrn výstupov rozšíreného marketingového mixu .....	63
2.4	Profil zákazníka.....	64
2.5	Prieskum spokojnosti stávajúcich zákazníkov .....	66
2.5.1	Metodológia výskumu .....	66
2.5.2	Analýza dát a výsledky výskumu .....	69
2.5.3	Zhrnutie výsledkov .....	78
2.5.4	Testovanie hypotéz .....	80
2.5.5	Súhrn výsledkov výskumu.....	86
2.6	SWOT analýza .....	86

2.6.1	Silné stránky .....	86
2.6.2	Slabé stránky .....	87
2.6.3	Príležitosti .....	88
2.6.4	Hrozby .....	88
2.6.5	Vyhodnotenie SWOT analýzy .....	89
2.7	Súhrn analytickej časti práce.....	92
3	VLASTNÉ NÁVRHY RIEŠENÍ.....	93
3.1	Produkt .....	94
3.1.1	Balík produktov .....	94
3.1.2	Ponechanie online produktov.....	95
3.2	Cena.....	96
3.2.1	Zníženie cien online školení .....	96
3.3	Miesto.....	97
3.3.1	Zmena priestorov .....	97
3.4	Propagácia .....	99
3.4.1	Motivácia zákazníkov .....	99
3.4.2	Reklama v časopise.....	100
3.4.3	Online reklama v časopise .....	101
3.4.4	Články v online časopise .....	102
3.4.5	Marketing na webe spoločnosti .....	104
3.4.6	Kampaň.....	105
3.5	Ľudia .....	108
3.5.1	Skvalitnenie webinárov.....	108
3.6	Materiálne zabezpečenie .....	110
3.6.1	Optimalizácia materiálnych doplnkov .....	110
3.7	Procesy .....	111

3.7.1	Skvalitnenie nákupného procesu .....	111
3.8	Zhodnotenie dopadov predložených návrhov .....	113
3.8.1	Súhrn nákladov .....	113
3.8.2	Finančné a nefinančné prínosy návrhov .....	113
3.9	Časový harmonogram realizácie návrhov .....	118
3.10	Návrhy z hľadiska ich priority .....	119
3.11	Kontrola priebehu plnenia návrhov .....	120
3.12	Riziká návrhov .....	119
3.13	Súhrn vlastných návrhov riešení .....	121
ZÁVER .....		122
ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV .....		124
ZOZNAM GRAFOV .....		131
ZOZNAM OBRÁZKOV .....		132
ZOZNAM TABULIEK .....		134
ZOZNAM PRÍLOH .....		136

# ÚVOD

Medzinárodný obchod má rôzne špecifiká, ktoré sú na cieľových trhoch ovplyvňované dopytom, ponukou, konkurenciou a mnohými ďalšími faktormi. Vďaka otvoreným trhom je v dnešnej dobe obchod na medzinárodnej úrovni stále viac rozšírený. Z dôvodu možnosti globalizácie, diverzifikácie podnikania a rastúceho počtu organizácií v jednotlivých odvetviach, je dnes čoraz viac kladená dôležitosť na schopnosť spoločností vyniknúť a odlíšiť sa. Ruka v ruke s medzinárodným obchodom ide aj marketing, ktorý je jeho neoddeliteľnou súčasťou. Marketing pomáha získavať a udržiavať zákazníkov a nie je tomu inak ani na medzinárodnej úrovni. Snaha o presadenie na medzinárodnom trhu je spojená s mnohými výzvami. Táto diplomová práca je zameraná na marketing vybranej poradenskej spoločnosti sídliacej v Rakúsku. Ide o úspešnú medzinárodnú spoločnosť, ktorá v roku 2002 dokázala preniknúť na slovenský trh. Na tomto trhu je odvetvie poradenských služieb v oblasti projektového a procesného manažmentu už roky rozvinuté a nachádzajú sa na ňom silné konkurenčné spoločnosti. Napriek popularite vybranej spoločnosti na rôznych medzinárodných trhoch a profesionálnemu prístupu odborníkov školiacich v oblasti poradenstva však nedosahuje požadované výsledky na vybranom trhu, a to aj kvôli svojim nedostatočne kvalitným prvkom marketingového mixu. Neľahkú situáciu presadiť sa na zahraničnom trhu zároveň komplikuje aktuálna pandemická situácia spojená s ochorením vyvolaným novým koronavírusom. Napriek týmto podmienkam je však na základe poznania teoretických znalostí a správnych marketingových postupov možné pomôcť spoločnosti zlepšiť prvky svojho marketingového mixu, čo je aj cieľom tejto práce. Motiváciou pre tvorbu diplomovej práce je záujem autorky prehĺbiť teoretické znalosti v oblasti marketingu, aplikovať ich do praxe na základe analýzy vybranej spoločnosti a v praktickej časti práce napokon navrhnúť riešenia, ktorých realizácia má za cieľ dosiahnuť zlepšenie marketingového mixu vybranej medzinárodnej spoločnosti.

## **CIELE PRÁCE, METÓDY A POSTUPY SPRACOVANIA**

Hlavným cieľom tejto diplomovej práce je tvorba návrhu na zlepšenie prvkov marketingového mixu vybranej spoločnosti zameranej na poradenstvo v oblasti projektového riadenia. Účelom skvalitnenia spoločnosti v marketingovej oblasti je rozšírenie povedomia o tejto spoločnosti v medzinárodnom kontexte a získanie nových zákazníkov.

Čiastkovým cieľom tejto práce je uskutočniť analýzy marketingového mixu spoločnosti a následne ich vyhodnotiť v celkovej analýze spoločnosti.

Práca sa skladá z troch hlavných častí – teoretické východiská práce, analýza súčasného stavu a vlastné návrhy riešení.

Základom použitej metodiky v práci je literárna rešerš, ktorej podkladom sú teoretické východiská spracované z odbornej literatúry a iných publikácií týkajúcich sa marketingu.

V druhej časti práce je východiskovou metódou analytická metóda, na základe ktorej je analyzované vonkajšie a vnútorné prostredie spoločnosti z pohľadu marketingu.

Vonkajšie marketingové prostredie je analyzované pomocou analýza PESTLE a Porterovho modelu piatich síl. Vnútorné marketingové prostredie je analyzované pomocou rozšíreného marketingového mixu 7P a marketingového výskumu. Výskum bude zameraný na prieskum spokojnosti existujúcich zákazníkov so službami vybranej poradenskej spoločnosti. Súhrn analýz je zhrnutý pomocou metódy SWOT, ktorá zobrazuje silné stránky a príležitosti spoločnosti, ako aj jej slabé stránky a hrozby.

Návrhová časť práce vychádza z analytickej časti práce. Na základe SWOT analýzy z predošlej časti práce sú pomocou marketingových nástrojov vypracované návrhy riešení nedostatkov marketingového mixu vybranej spoločnosti. Tieto návrhy vedú k spomenutým cieľom diplomovej práce.

# **1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE**

V tejto časti diplomovej práce je definovaná základná marketingová teória čerpaná z odbornej literatúry. Tieto definície slúžia ako základ pre porozumenie problematike a ďalším častiach práce. Teoretické východiská práce sú podkladom pre spracovanie marketingovej analýzy spoločnosti.

## **1.1 Marketing**

Marketing je komplexný súbor aktivít, ktorých cieľom je skúmať, analyzovať, predpovedať a uspokojovať potreby a prania zákazníkov (Boučková a kol., 2003).

## **1.2 Medzinárodný marketing**

Medzinárodný marketing je dynamicky sa rozvíjajúca disciplína, zameraná na uspokojovanie potrieb zákazníkov na medzinárodných trhoch. Medzinárodná marketingová stratégia zlepšuje ekonomické výsledky podnikov a posilňuje ich konkurencieschopnosť (Machková, 2006).

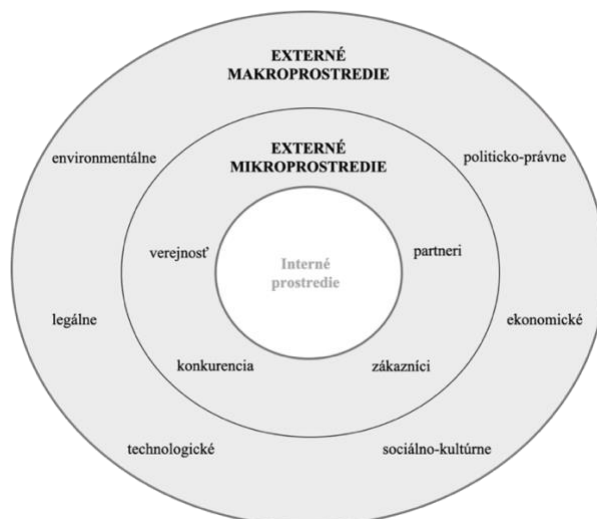
Medzinárodná marketingová stratégia je zameraná na podrobný výskum medzinárodných trhov, vypracovanie marketingových plánov, segmentáciu a positioning na medzinárodných trhoch, výber cieľových trhov a realizáciu vhodného marketingového mixu (Machková, 2006).

## **1.3 Marketingové prostredie**

Prostredie je súhrn okolností, v ktorých niekto žije alebo sa v nich niečo deje. Na prostredie pôsobí veľké množstvo vplyvov – faktorov prostredia. Tieto faktory je pre úspešnosť spoločností potrebné charakterizovať, analyzovať a brať do úvahy. Tieto faktory sa takisto týkajú aj marketingového prostredia. Rozdeľujeme ich do externého a interného prostredia (Kotler, 2001).

### 1.3.1 Externé prostredie

Vonkajšie prostredie je zložené z vonkajších faktorov, ktoré výrazne ovplyvňujú spoločnosť. Toto prostredie sa ešte delí na **makroprostredie** a **mikroprostredie** (Jakubíková, 2013).



**Obrázok 1: Externé prostredie spoločnosti**  
Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (Jakubíková, 2013)

#### **Makroprostredie v medzinárodnom marketingu**

Makroprostredie sa skladá z faktorov, ktoré takmer nie je možné ovplyvniť zo strany spoločnosti. Jeho vplyvy rôznou váhou pôsobia na mikroprostredie všetkých subjektov na vybranom trhu. Cieľom analýzy makroprostredia je analyzovať tie najdôležitejšie makroekonomické faktory, ktoré vplývajú na spoločnosť a následne vedieť predpovedať ich budúci vývoj a dopad na spoločnosť (Jakubíková, 2013).

Medzinárodné makroprostredie je možné analyzovať pomocou analýzy s názvom **PESTLE**, kde každé písmeno označuje konkrétne makroekonomické vplyvy: politicko-právne, ekonomické, sociálno-kultúrne, technologické, legislatívne a environmentálne. Všetky tieto faktory ovplyvňujú a rozhodujú o úspešnosti medzinárodnej marketingovej stratégie (Jakubíková, 2013).

**Politicko-právne vplyvy:** Ide o základné faktory určujúce, či a ako sa spoločnosť rozhodne vstúpiť na vybraný trh. O vybraných krajinách, do ktorých chce spoločnosť vstúpiť sa zameriava na ich politický systém, politickú stabilitu, členstvo

v medzinárodných zoskupeniach, väzby a vzťahy s inými štátmi, mieru korupcie v štáte, lobing (Machková, 2006).

**Ekonomické vplyvy:** V tomto prostredí je analyzovaná hospodárska a obchodná politika daných štátov, zahranične-obchodná politika (aktivity štátu, ktorými cielene pôsobí na zahraničný obchod), kurzová politika či vývoj makroekonomických ukazovateľov (vývoj HDP, miera inflácie, miera nezamestnanosti...). Zmluvné nástroje medzinárodnej obchodnej politiky bývajú dané medzinárodnými zmluvami (Machková, 2006).

**Sociálno-kultúrne vplyvy:** Sociálne a kultúrne faktory sa často prejavujú v správaní spotrebiteľov. Ich odlišnosť v rôznych štátoch je preto dôležité podrobiť analýze. Medzi tieto faktory patrí jazyk v krajine, znalosť cudzieho jazyka spotrebiteľov, neverbálna komunikácia, pracovitosť, pracovné a estetické návyky občanov, spoločenská otvorenosť, hierarchia potrieb a iné (Machková, 2006).

**Technologické vplyvy:** Znalosť technologickej vyspelosti krajín dokáže významne ovplyvniť marketingovú stratégiu spoločnosti. Pre získanie týchto informácií sa získavajú údaje, ako napríklad, počet vedeckých pracovníkov a patentov, technologická vybavenosť, internetové pokrytie, komunikačné technológie a podobne. Získanie informácií o možnosti elektronického obchodovania v krajinách hrá významnú úlohu pri medzinárodnom marketingu. Elektronické obchodovanie je rozšírené nielen pri predaji konečným spotrebiteľom (B2C), ale aj v medzifiremnom obchodovaní (B2B) (Machková, 2006).

**Legálne vplyvy:** Analýza legálnych vplyvov na medzinárodný obchod sa týka národnej, európskej a medzinárodnej legislatívy. V medzinárodnej sfére sa analyzuje legislatíva, právny poriadok vybraných štátov. Ide o právne predpisy, týkajúce sa zamestnávania ľudí, obchodovania, daňovej povinnosti, právna úprava pre zahraničných podnikateľov a podobne (Managementmania, 2016).

**Environmentálne vplyvy:** Environmentálna oblasť makroekonomických úvah v medzinárodnom obchode sa zameriava na aktuálne a potenciálne zmeny v prostredí, ktoré môžu mať vplyv na medzinárodné vzdelávanie. Medzi vplyvy, ktoré je potrebné vziať do úvahy, patrí zmena podnebia, globálne otepľovanie, spotreba energie, národné predpisy, znečistenie a postoj krajiny k životnému prostrediu (Heischmidt, 2018).



## Mikroprostredie v medzinárodnom marketingu

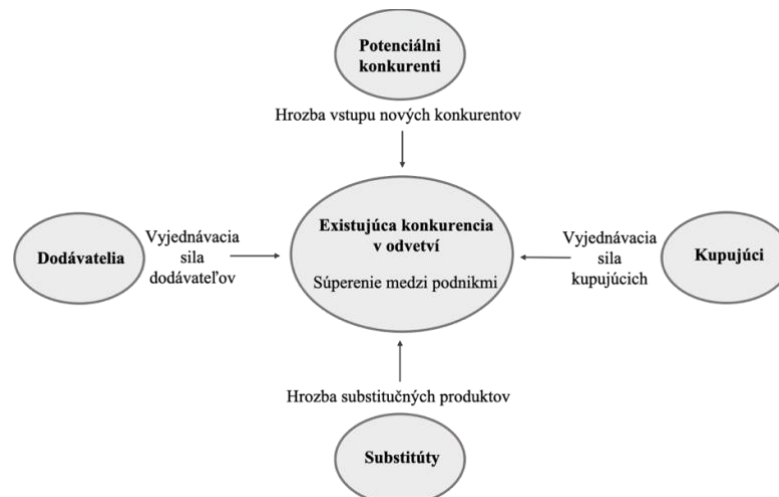
Odvetvie, v ktorom spoločnosť podniká nazývame mikroprostredie. Mikroprostredie zahŕňa vplyvy, ktoré spoločnosť môže svojimi aktivitami ovplyvniť. Cieľom analýzy mikroprostredia je rozpoznať základné vplyvy pôsobiace v odvetví, ktoré dokážu spoločnosť a jej medzinárodné pôsobenie ovplyvniť a následne zistiť veľkosť ich vplyvu a spôsob, ako sa voči nim brániť (Jakubíková, 2013).

Do tohto prostredia patria:

- partneri – odberatelia, dodávatelia, poisťovne, dopravcovia,
- zákazníci,
- konkurencia,
- verejnosť – finančná, vládna, všeobecná, zamestnanci (Jakubíková, 2013).

Chod spoločnosti ovplyvňujú rôzne faktory, ktoré je možné analyzovať pomocou **Porterovho modelu piatich síl**. Tento model popisuje päť konkurenčných faktorov:

1. existujúca konkurencia v odvetví,
2. hrozba vstupu nových konkurentov do odvetvia,
3. hrozba substitučných produktov,
4. vyjednávací schopnosť kupujúcich,
5. vyjednávací schopnosť dodávateľov (Porter, 1980).



**Obrázok 2: Porterov model piatich síl**  
Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (Porter, 1980)

**Existujúca konkurencia:** Existujúca konkurencia v odvetví vzniká z pocitu tlaku alebo naopak príležitosti na zlepšenie pozície jedného alebo viacerých konkurentov. Väčšina

podnikov v odvetviach pocit'uje vplyv konkurenčných podnikov, takže spoločnosti v jednom odvetví sú na sebe závislé. Podniky medzi sebou môžu súperiť v cene produktov, investícií do marketingu, službách zákazníkom, nových produktoch a podobne. Konkurencia podnikov dokáže mať negatívny vplyv na ich ziskovosť kvôli tlaku na zníženie cien alebo zvýšení nákladov (Porter, 1980).

**Hrozba vstupu nových konkurentov:** Nový vstup do odvetvia prináša novú kapacitu odvetvia a túžbu získať určitý tržný podiel. To môže mať za následok zníženie cien alebo nákladov súčasných podnikov, čo napokon znižuje ziskovosť. Hrozba nových konkurentov je podmienená bariérami vstupu do odvetvia. Pri vysokých bariérach vstupu do sa znižuje riziko hrozby vstupu nových konkurentov. Môže ísť napríklad o úspory z rozsahu aktuálnych spoločností, diferenciácia produktu, vysoké náklady na vstup do odvetvia, vládne obmedzenie a podobne (Porter, 1980).

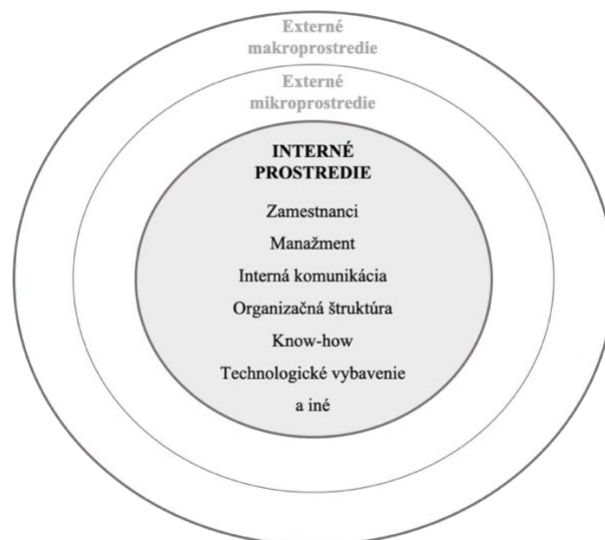
**Hrozba substitútov:** Substitúty sú produkty, ktoré iným spôsobom nahrádzajú a uspokojujú rovnaké potreby ako produkt v odvetví. Hrozba substitútov sa vyhodnocuje zameraním sa na ekonomické charakteristiky, najmä na ich pomer ceny a kvality v porovnaní s produktom z odvetvia, ako aj náklady prechodu z produktu odvetvia na daný substitút. Hrozba substitútov znižuje ziskovosť tohto produktu, pretože má vplyv na ceny a náklady na daný produkt (Magretta, 2012).

**Vyjednávacia schopnosť odberateľov:** Za odberateľov považujeme zákazníkov, teda kupujúcich – jednotlivcov alebo právnické osoby. Na zákazníkoch sa z marketingového pohľadu analyzuje ich motivácia ku kúpe produktu a ďalšie okolnosti, ktoré jeho kúpu podmieňujú. Snahou je taktiež predvídať ich správanie a uspokojiť ich prania a požiadavky. Pre podnik sú veľmi dôležití lojálni zákazníci. Vyjednávacia sila odberateľov má vplyv na ceny a náklady podnikov, čím ovplyvňuje aj ich ziskovosť (Jakubíková, 2013), (Magretta, 2012).

**Vyjednávacia schopnosť dodávateľov:** Dodávatelia poskytujú zdroje pre výrobu a produkciu služieb. Výber dodávateľov je podstatnou činnosťou, pretože chod a úspech spoločnosti na nich často veľmi závisí. Je dôležité analyzovať najmä ich postavenie na trhu, cenu, kvalitu, certifikáciu, spoľahlivosť, skúsenosti, ceny, technologické vybavenie a podobne. Vyjednávacia sila dodávateľov má vplyv náklady podnikov a v konečnom dôsledku aj na ich ziskovosť (Jakubíková, 2013), (Magretta, 2012).

### 1.3.2 Interné prostredie

Vnútorné prostredie sa týka faktorov, ktoré dokáže podnik priamo riadiť a jeho manažéri ho dokážu ovplyvňovať. Analýza interného prostredia sa venuje identifikovaniu zdrojov, schopností a strategickej spôsobilosti spoločnosti a je vďaka nej možné určiť prednosti podniku, ktoré sú jeho konkurenčnou výhodou v odvetví. Medzi faktory tohto prostredia môžeme zaradiť zamestnancov, manažment, technologické vybavenie podniku, organizačnú štruktúru, komunikáciu vo vnútri spoločnosti, disponibilný kapitál, likvidita, know-how, licencie, znalosť trhu a ďalšie (Jakubíková, 2013).



**Obrázok 3: Interné prostredie spoločnosti**  
Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (Jakubíková, 2013)

### 1.4 Marketingový mix

Marketingový mix je súbor marketingových nástrojov, ktoré spoločnosť používa na dosiahnutie marketingových cieľov na vybraných trhoch. Pomocou marketingového mixu je možné analyzovať interné prostredie podniku (Kotler a kol., 2007).

Spoločnosť môže ovplyvniť dopyt po svojom produkte štyrmi nástrojmi marketingového mixu, nazývanými 4P z anglického:

- **product** – produktová politika,
- **price** – cenová politika,
- **place** – distribučná politika,
- **promotion** – propagačná/komunikačná politika (Kotler a kol., 2007).

### 1.4.1 Produktová politika

**Produkty** sú všetky výrobky a služby, ktoré podnik na vybranom trhu ponúka. Pod produktovú politiku spadá niekoľko nástrojov, medzi ktoré patrí sortiment, vlastnosti, dizajn, kvalita, značka, obal, sprievodné služby a podobne. V medzinárodnom poňatí je potrebné zvážiť mieru adaptácie spomínaných produktových nástrojov ako aj vonkajšie faktory na cieľový zahraničný trh. Týka sa to nepochybne takisto služieb, pretože ľudia z rôznych krajín sú kultúrne odlišní, rovnaká služba preto môže byť ponímaná v odlišných krajinách rôzne (Kotler a kol., 2007).

**Služby** patria medzi produkty, ktoré môžeme definovať ako nehmotné aktivity, ktoré sú na predaj, no neprinášajú žiadne fyzické vlastníctvo (Kotler a kol., 2007).

**Medzinárodné služby** sú činy a úkony vykonané naprieč národnými hranicami a v kontakte so zahraničnými kultúrami (Clark a kol., 1996).

**Úspešnú produktovú politiku** na zahraničnom trhu je možné dosiahnuť znížením kultúrnych rozdielov cez adaptáciu a prijatie úspešných a kvalitných štandardov služieb zahraničnej spoločnosti (Hyder a Fregidou-Malama, 2009).

### 1.4.2 Cenová politika

**Cena** je z marketingového mixu jediným nástrojom vytvárajúcim príjmy. Ceny spoločnosti majú preto bezprostredný vplyv na ziskovosť podnikania (Jakubíková, 2013). Pod cenovú politiku spadá niekoľko nástrojov. Patria medzi ne cenníky, zľavy, úverové podmienky, platobné metódy a podobne (Kotler a kol., 2007).

V rámci medzinárodnej cenovej politiky je dôležité vhodne stanoviť predajnú cenu na cieľovom trhu. V medzinárodnej sfére sú pri stanovovaní cenových ponúk veľmi dôležití zákazníci. Je potrebné identifikovať, či zákazníci cieľového zahraničného trhu preferujú domáce alebo zahraničné produkty (Ollivier a kol., 1996).

### 1.4.3 Distribučná politika

Pod distribúciou sa rozumejú všetky činnosti, ktoré robia produkt pre zákazníka dostupným (Kotler a kol., 2007).

Produkty je potrebné k zákazníkovi dodať takým spôsobom, aby bola ich distribúcia prínosom pre podnik, ako aj pre zákazníkov. Zmena distribučnej politiky je veľmi nákladná a riziková, preto je táto politika najmenej pružným nástrojom marketingového mixu (Vašítková, 2014).

Rozhodovanie o distribúcii a umiestnení služby závisí na jej **flexibilite**. Existujú rôzne metódy distribúcie služieb, ktoré následne ovplyvňujú ich umiestnenie:

- zákazník príde za službou do prevádzkarne,
- služba príde za zákazníkom,
- zákazník a spoločnosť sú vo virtuálnom (neosobnom) styku (Vašítková, 2014).

**Hmotné prvky služieb** je potrebné distribuovať k zákazníkovi s optimálnymi nákladmi, v správnom množstve a čase. Tieto prvky sú podobné ako pri distribúcii tovaru predmetom **logistiky**. Aj pri službách je preto potrebné myslieť na skladovanie, zásobovanie a prepravu ich hmotných prvkov (Vašítková, 2014).

Distribučné služby sú čoraz viac ovplyvňované **technologickými pokrokmi**. Distribúcia služieb sa tak často presúva do online sveta, využíva sa spomínaná metóda distribúcie, kedy sú zákazník a spoločnosť vo virtuálnom styku (Vašítková, 2014).

#### 1.4.4 Propagačná politika

Marketingová propagácia je neoddeliteľnou súčasťou marketingových stratégií. **Propagácia** spadá pod formu komunikácie, ktorá je vykonávaná s cieľom rozšírenia povedomia a motivovania ku kúpe produktov. **Komunikácia** je potom širokým pojmom, ktorý využíva rôzne marketingové princípy, prvky a postupy, ktoré je možné analyzovať pomocou **komunikačného mixu** (Foret, 2003).

Medzi propagačné nástroje komunikačného mixu patrí:

- **reklama**,
- **podpora predaja**,
- **osobný predaj**,
- **vzťahy s verejnosťou**,
- **priamy marketing** (Boučková, 2003).

Úspešná marketingová stratégia musí mať vhodne stanovené ciele. Tieto ciele by sa mali riadiť podľa metodiky **SMART**:

- **špecifické,**
- **merateľné,**
- **akceptovateľné,**
- **realizovateľné,**
- **termínované** (Vašítková, 2014).

## **Reklama**

Reklama je platený spôsob neosobného prezentovania a propagovania produktov a myšlienok (Kotler a kol., 2007).

Hlavnou vlastnosťou reklamy je oslovenie širokej verejnosti. Ide o jednosmerný spôsob komunikácie s verejnosťou, ktorý je však pre svoju neosobnosť menej presvedčivý (Foret, 2003).

Základné ciele reklamy sú:

- **informatívne** – informovanie o produkte a jeho vlastnostiach za účelom vyvolania či zvýšenia záujmu a dopytu,
- **presvedčovacie** – zapôsobenie na zákazníka počas zvýšeného nátlaku konkurencie a presvedčanie o kúpe produktu práve od vlastného podniku,
- **pripomínacie** – pripomínanie zákazníkovi vlastný produkt a značku a udržiavanie ich v podvedomí zákazníka,
- **porovnávacie** – poukázanie na prednosti vlastného produktu v porovnaní v konkurenciou (Machková, 2006).

Úspešnosť reklamy je podmienená stratégiou, tvorivosťou reklamy a profesionalitou reklamy pomocou správnych reklamných prostriedkov (Světlik, 2003).

Medzi nástroje reklamy zaradíme napríklad:

- **internetové médiá,**
- **televízne a rozhlasové médiá,**
- **vonkajšie médiá** – bilbordy, plagáty, vonkajšie banery, fasády stavieb,
- **tlačové médiá** – inzeráty v novinách, časopisoch, letáky, katalógy (Světlik, 2003).

Úspešná **reklama v medzinárodnom marketingu** musí spĺňať isté predpoklady. Najmenej nákladným a najjednoduchším spôsobom je štandardizovať a homogenizovať reklamu na zahraničných trhoch. Zákazníci majú však rôzne predpoklady a požiadavky na rôznych trhoch. Oslovovať zákazníkov je preto potrebné rôznym spôsobom podľa cieľových trhov. V **medzinárodnej reklamnej kampani** je preto často nevhodnou stratégiou snažiť sa uplatniť reklamu vytvorenú pre domáci trh na trhu zahraničnom bez akejkoľvek úpravy. Zákazníci totiž nemajú na rôznych trhoch rovnaké ciele a potreby. Reklama by mala mať na medzinárodných trhoch rovnaké zdelenie, positioning by však mal byť prispôbený vybranému trhu (Ollivier a kol., 1996).

### **Podpora predaja**

Podpora predaja dopĺňa reklamu tým, že zahŕňa rôzne motivačné aktivity, ktoré podporujú predaj produktov. Často sa používa na transformáciu od záujmu kupujúceho k vykonaniu akcie. Na rozdiel od reklamy ide o okamžité pôsobenie na zákazníka, čím ho núti vykonať rýchle rozhodnutia (Jakubíková, 2013).

Cieľom podpory predaja je zvýšenie obratu pomocou rôznych nástrojov. Pri **službách v medzinárodnom prostredí** sú najčastejším nástrojom podpory predaja napríklad:

- **cenové zľavy a výhodné balíky,**
- **zahraničné výstavy a veľtrhy,**
- **reklamné a darčkové predmety,**
- **súťaže,**
- **zdarma ukážky poskytovaných služieb** (Machková, 2006).

### **Vzťahy s verejnosťou**

Public relations (vzťahy s verejnosťou) sú nástrojom, ktorý sa plánovane a trvalo snaží zaistiť porozumenie medzi podnikom a verejnosťou s cieľom vytvoriť kladný obraz o danom podniku. Na rozdiel od reklamy tak nie je priamym cieľom PR zvýšiť predaj produktu. Hlavnou úlohou public relations je **budovanie dôvery** a zlepšovanie vzťahov s verejnosťou, či už **externe** so zákazníkmi, občanmi, úradmi alebo **interne** so zamestnancami (Vašítková, 2014).

Medzi ďalšie úlohy a prostriedky PR patrí:

- **publicita** – tlačové správy, tlačové besedy a konferencie, interview,
- **organizovanie udalostí** – uvedenie nového produktu, výročia založenia podniku, oslavy, udeľovanie ocenení,
- **lobing** – prezentácia názorov pri komunikácii so zákonodarcami a politikmi,
- **sponzoring** – sponzorovanie kultúrnych, politických, športových, sociálnych akcií (Foret, 2003).

Organizovanie akcií v PR je súčasťou **event marketingu**. Jeho cieľom je prepojiť zážitky s daným podnikom (Světlik, 2003).

V **medzinárodných vzťahoch** je potrebné pri týchto aktivitách rešpektovať kultúrne, komunikačné a sociálne rozdiely ako aj mediálny trh cieľových krajín (Světlik, 2003).

### **Priamy marketing**

Priamy marketing je priamou adresnou komunikáciou medzi predajcom a zákazníkom. Vychádza zo zamerania trhu na konkrétny segment zákazníkov. Predstavuje priamy kontakt s cieľovými skupinami. Výhodou je možnosť osloviť zákazníkov rýchlejšie a osobnejšie a tým rýchlo získať spätnú väzbu. V **medzinárodnom direct marketingu** je dôležité dbať na jazykovú správnosť a zrozumiteľnú formuláciu odosielaných správ (Machková, 2006), (Vašítková, 2014).

Direct marketing je s novými technológiami stále viac využívaným prvkom komunikačného mixu. V dnešnej dobe býva základom direct marketingu často tzv. **databázový marketing**. Ide o využívanie databáz s informáciami o zákazníkoch, čím sa dá správne zacieliť na zákazníkov podľa ich preferencií. Tento prístup vie byť základom dlhodobého vzťahu a komunikácie medzi podnikom a zákazníkom (Foret, 2003).

Medzi nástroje priameho marketingu zaradujeme:

- **katalógový predaj** – predaj pomocou katalógov,
- **zásielkový predaj** – predaj pomocou zásielok,
- **telemarketing** – predaj cez telefón,
- **teleshopping** – predaj cez reklamu v televízii,
- **direct mail** – predaj cez elektronickú poštu (Machková, 2006).



## Osobný predaj

Osobný predaj je nástrojom priamej komunikácie so zákazníkom. V tomto osobnom kontakte je cieľom úspešne ukončiť predajnú transakciu (Jakubíková, 2013).

Proces osobného predaja má pri nových zákazníkoch štyri fázy:

- vyhľadávanie a posudzovanie potenciálnych zákazníkov,
- analýza nákupných praktík vybraných zákazníkov a príprava na jednanie,
- uzavretie obchodu pri vlastnom obchodnom jednaní,
- popredajný kontakt, udržiavanie kontaktu so zákazníkom, overenie spokojnosti (Boučková, 2003).

Osobný predaj je významný najmä pri službách s vysokým kontaktom so zákazníkom, akým sú napríklad poradenské služby (Vašítková, 2014).

V **medzinárodnom osobnom marketingu** je takisto potrebné dbať na sociálno-kultúrne rozdiely na cieľových trhoch a správnu komunikáciu so zákazníkmi. Neznalosť týchto rozdielov ohrozuje úspešnosť celého obchodovania a môže spôsobovať nepríjemné situácie pri osobnom kontakte predajcu a zákazníka (Světlik, 2003).

## 1.5 Rozšírený marketingový mix

V oblasti služieb sa pre podrobnejšiu analýzu interného prostredia využíva marketingový mix, ktorý je rozšírený o ďalšie tri nástroje. Ide o marketingový mix rozšírený o prvky:

- **people** – ľudia,
- **processes** – procesy,
- **physical evidence** – materiálne prostredie (Vašítková, 2014).

### 1.5.1 Ľudia

Ľudia sú významným prvkom marketingového mixu služieb. Pod pojmom ľudia v tomto prípade rozumejú zamestnanci, ktorí sú súčasťou nejakej časti procesu poskytovania služby (Vašítková, 2014).

V **medzinárodnom marketingu** služieb je úloha ľudí rozhodujúca v troch interakciách:

- medzi zahraničným a miestnym vedením,

- medzi zahraničnými a miestnymi zamestnancami v každodennej prevádzke,
- medzi miestnymi zamestnancami a zákazníkmi (Nilvander a Hyder, 2011).

## **Zamestnanci**

Zamestnanci sú základným prvkom pri výrobe a dodávaní služieb. Aj vďaka nim je možné zvyšovať hodnotu a kvalitu podniku. Zamestnancov môžeme kategorizovať do troch rôznych skupín podľa frekvencie styku so zákazníkmi v procese poskytovania služieb:

- **kontaktní zamestnanci** – sú v priamom kontakte so zákazníkmi, majú zásadný vplyv na produkciu služby,
- **ovplyvňujúci zamestnanci** (manažment podniku) – nie sú v priamom kontakte so zákazníkmi, majú zásadný vplyv na produkciu služby,
- **pomocní zamestnanci** (ostatní zamestnanci) – nie sú v priamom kontakte so zákazníkmi, majú nepriamy vplyv na produkciu služby (Vašítková, 2014).

### **1.5.2 Procesy**

Procesy sú všetky činnosti, mechanizmy či postupy, ktoré riadia a zabezpečujú zamestnanci a ktoré vyrábajú a dodávajú zákazníkovi službu. Sú základom interakcie zamestnanca so zákazníkom. Pri profesionálnych službách, akými sú napríklad aj **poradenské služby**, sú poskytovatelia aj príjemcovia služby vysoko zapojení do procesu. Vhodne stanovené procesy teda môžu byť taktiež konkurenčnou výhodou spoločnosti (Vašítková, 2014).

### **1.5.3 Materiálne prostredie**

Materiálne prostredie je prostredie, v ktorom je služba poskytovaná a kde dochádza k interakcii firmy so zákazníkom. Zahŕňa taktiež všetky ďalšie prvky súvisiace s optimalizáciou poskytovania služby (Nilvander a Hyder, 2011).

Toto prostredie môže na klienta zanechať kladné ale aj záporné reakcie. Štýl, v ktorom je zariadený interiér ovplyvňuje náladu a správanie zákazníkov (Vašítková, 2014).

## 1.6 Kvalita služby

Kvalita služby je úzko spätá so spokojnosťou zákazníka. Je dôsledkom zákazníkovo porovnania medzi očakávaním pred poskytnutím služby a vnímaním po jej poskytnutí. Kvalita služby tiež ovplyvňuje zákazníkovu voľbu opätovného nákupu (Ghobadian a kol., 1994).

Spomínané špecifické vlastnosti služieb taktiež ovplyvňujú vnímanie jej kvality. Kvalita služieb popisuje, do akej miery daná služba zodpovedá očakávaniam zákazníka. Keďže zákazníci služieb bývajú prítomní v priebehu celého procesu poskytovania služby, je vnímanie kvality ovplyvnené nielen výsledkom služby, ale aj jej priebehom (Ghobadian a kol., 1994).

Za základe porovnania očakávania a vnímania je možné zhodnotiť kvalitu služby ako:

- ideálnu kvalitu – vnímanie zákazníka je vyššie ako jeho očakávania:  $VZ > OZ$ ,
- uspokojivú kvalitu – vnímanie zákazníka je úplne podľa jeho očakávaní:  $VZ = OZ$ ,
- neprijateľnú kvalitu – vnímanie zákazníka je nižšie ako jeho očakávania:  $VZ < OZ$  (Ghobadian a kol., 1994).

### 1.6.1 Modely merania kvality služieb

Spoločnosť, ktorej produktom sú služby, môže všeobecne pristupovať ku kvalite služby dvoma spôsobmi. Buď pristupuje k manažmentu kvality pasívne (reaktívne) alebo strategicky (proaktívne). Pasívny prístup funguje na princípe minimalizovania nespokojnosti zákazníkov, zatiaľ čo aktívny prístup sa sústreďuje na spokojnosť zákazníka a kvalitu služby berie ako silný konkurencieschopný nástroj (Ghobadian a kol., 1994).

Modely kvality služieb sa snažia umožniť manažmentu podniku, aby systematicky zvýšil kvalitu svojich služieb (Ghobadian a kol., 1994).

## **Organizačný model na zlepšenie kvality služieb**

Tento model pozostáva zo šiestich krokov, ktoré znázorňujú cestu k zvýšeniu kvality služieb. Model poskytuje rámec pre riešenie širokej škály problémov spojených s kvalitou služieb (Ghobadian a kol., 1994).

Medzi spomínaných šesť krokov k skvalitneniu služieb patrí:

1. získanie spolupráce manažmentu – identifikácia problémov kvality, získanie finančných zdrojov, zdôraznenie dôležitosti zlepšenia kvality,
2. identifikácia očakávaní zákazníkov – identifikácia externých a interných očakávaní zákazníkov,
3. ohodnotenie výkonu služby – posúdenie veľkosti problémov kvality, identifikácia príčin nízkej kvality,
4. vytvorenie stratégie zvýšenia kvality – identifikácia noriem kvality, plánov a cieľov a formy ich monitorovania,
5. implementovanie vytvorenej stratégie – skvalitnenie výkonu, zmena pracovnej kultúry, zníženie nákladov,
6. monitorovanie výkonu – posúdenie účinnosti zlepšenia kvality, monitorovanie noriem a plánov, identifikácia zmien u zákazníkov (Ghobadian a kol., 1994).

## **Model kompromisu kvality služby**

Základom tohto modelu je tvrdenie, že vysoko kvalitné služby sú zabezpečené, pokiaľ spĺňajú preferencie a očakávania zákazníkov. Hlavným prvkom je tu identifikácia požiadaviek a očakávaní zákazníkov (Ghobadian a kol., 1994).

Prvým krokom k rozvoju modelu kvality služieb je rozdelenie atribútov do troch kategórií, pričom každej z nich prislúcha jeden vrchol trojuholníka. Ide o atribúty:

1. fyzické vybavenie, procesy a postupy,
2. správanie a postoje ľudí,
3. profesionálny postoj (Ghobadian a kol., 1994).

Každý atribút pozostáva z niekoľkých faktorov. Úlohou spoločnosti je zistiť, pri ktorom vrchole trojuholníka sa každý z faktorov nachádza a následne sa vyhodnotí, kde by mal každý faktor ideálne prislúchať (Ghobadian a kol., 1994).

Model má potenciál na lepšie porozumenie stavu spoločnosti, jeho negatívom však je, že neponúka praktický postup na identifikovanie problémov s kvalitou služby alebo praktické prostriedky na jej zlepšenie (Ghobadian a kol., 1994).

### **Upravený model priebehu služby**

Model je založený na priebehu styku zákazníka so službou, ktorý má tieto štádiá:

- príprava a kúpa,
- zapojenie,
- účasť,
- ukončenie,
- spätné reflektovanie (Ghobadian a kol., 1994).

Model identifikuje dôležité faktory pred, počas a na konci poskytnutia služby. Vnímanie zákazníkov v každom štádiu a ich predošlé očakávania vytvárajú očakávania pre každé nasledujúce štádium (Ghobadian a kol., 1994).

Celý priebeh styku zákazníka so službou začína potrebou zákazníka. Kúpu potom uskutoční, pokiaľ sa jeho potreby zhodujú s ponukou služby. V tomto modeli je pre konkurencieschopnosť spoločnosti vyzdvihnutá presná komunikácia a reputácia. Propagácia taktiež ovplyvňuje vnímanie zákazníka a to najmä v štádiách účasť, ukončenie a spätné reflektovanie. Tento model pomáha manažmentu identifikovať oblasti, ktoré ovplyvňujú vnímanie kvality služieb z pohľadu zákazníkov. To im ďalej pomáha určiť, na ktoré štádiá a faktory je najpotrebnejšie sústrediť úsilie na zlepšenie kvality. Nevýhodou modelu je, že neponúka praktické prostriedky na zlepšenie kvality služieb (Ghobadian a kol., 1994).

## Behaviorálny model kvality služieb

Behaviorálny model kvality služieb zdôrazňuje význam aspektov ľudského správania. Podľa tohto modelu je jedným z najdôležitejších úspechov v kvalite rovnováha medzi očakávaniami zákazníkov a zamestnancov (Ghobadian a kol., 1994).

Podľa autorov modelu je hrozbou pre neúspech s kvalitou služieb zveličovanie pozitív poskytovanej služby pomocou marketingových nástrojov, čím sa zvyšujú aj očakávania zákazníkov pred poskytnutím služby. Tieto očakávania sa však časom stávajú nespĺniteľné kvôli nevyváženému rozvoju zamestnancov a systémov v spoločnosti. Ďalším dôležitým prispievateľom ku kvalite služieb je podľa tohto modelu relevantnosť a účinnosť systému poskytovania služieb. Model identifikuje faktory, ktoré významne ovplyvňujú kvalitu služieb a stanovuje dôvody pravdepodobnosti, že nastanú problémy s kvalitou. Nedostatkom modelu je však to, že nepopisuje, ako tieto problémy prekonať (Ghobadian a kol., 1994).

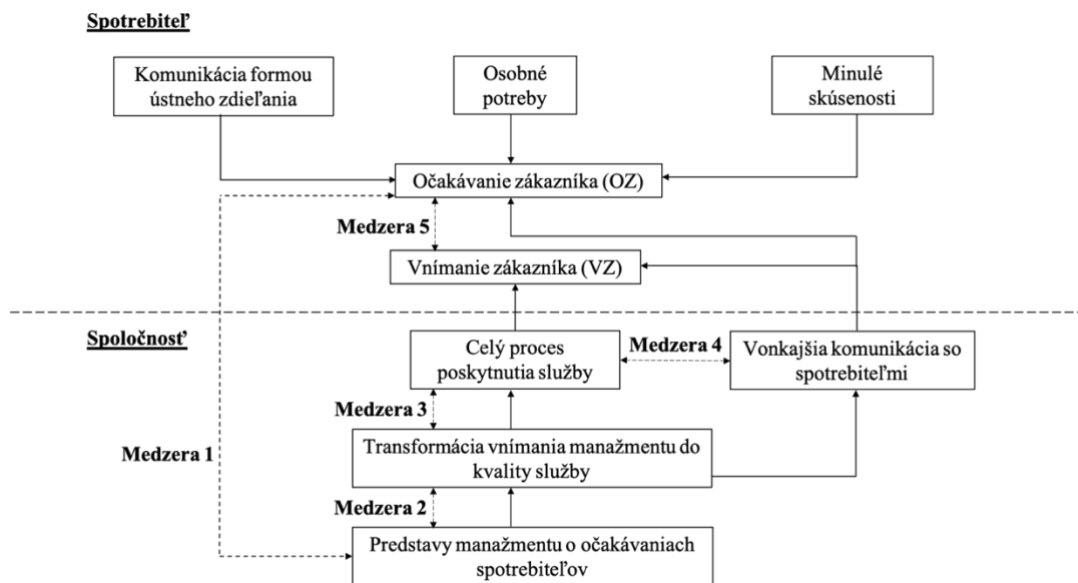
## Model medzier kvality

Model medzier kvality pracuje so súborom medzier medzi vnímaním kvality služieb z pohľadu ich poskytovateľov a zákazníkov. Model sumarizuje najpodstatnejšie informácie o koncepte kvality služby a faktorov, ktoré ju ovplyvňujú (Parasuraman a kol., 1985).

Tento model identifikuje päť medzier kvality:

- **medzera 1:** medzera medzi vnímaním zákazníka a vnímaním manažmentu v dôsledku chýbajúcej orientácie na marketingový výskum, neadekvátnej komunikácie smerom nahor a nadmerného množstva vrstiev riadenia,
- **medzera 2:** medzera medzi vnímaním manažmentu a špecifikáciou služieb v dôsledku nedostatočného záväzku ku kvalite služieb či absencie stanovovania cieľov,
- **medzera 3:** medzera medzi špecifikáciou služieb a poskytovaním služby v dôsledku nejednoznačnosti, nevhodných systémov kontroly, zlých technológií a podobne,

- **medzera 4:** medzera medzi poskytovaním služieb a externou komunikáciou so spotrebiteľmi v dôsledku neadekvátnej horizontálnej komunikácie a sklonu k nadmernému sľubovaniu nesplniteľných požiadaviek,
- **medzera 5:** medzera medzi očakávaniami zákazníka a jeho vnímaním poskytovanej služby v dôsledku vplyvov predchádzajúcich medzier a očakávaní ovplyvnenými osobnými potrebami, Word-of-Mouth komunikáciou a predošlými skúsenosťami (Arora a Narula, 2018).



**Obrázok 4: Model medzier kvality**

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Parasuraman a kol. (1985)

## Model SERVQUAL

Za najznámejší model merajúci kvalitu služieb je možné považovať model SERVQUAL. Ide o univerzálny model na zistenie miery kvality služieb podľa individuálnej spokojnosti zákazníka. Vychádza z porovnania očakávanej a vnímanej kvality zákazníkov (Arora a Narula, 2018).

Model SERVQUAL súvisí so spomínaním Modelom medzier kvality. Piata medzera tohto modelu je hodnotená zákazníkmi práve pomocou modelu SERVQUAL (Arora a Narula, 2018).

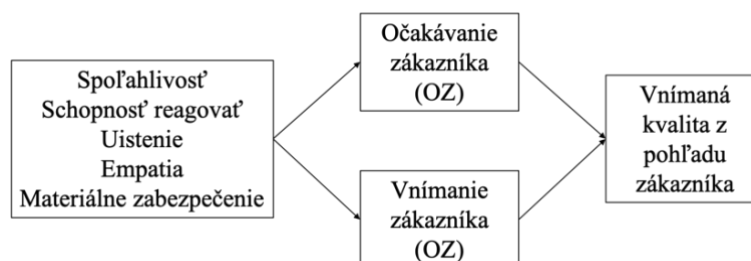
Tento model je založený na dotazovaní stávajúcich zákazníkov spoločností. Dotazník modelu SERVQUAL pôvodne obsahoval 97 otázok rozdelených do 10 kľúčových dimenzií (determinantov kvality služieb). Neskôr bol však skrátený na 22 otázok

spadajúcich do 5 dimenzií. Respondenti tohto dotazníka hodnotia vybrané faktory kvality rozdelené do piatich dimenzií pomocou Likertovej škály (Parasuraman a kol., 1988).

Týmito piatimi dimenziami sú:

1. spoľahlivosť – schopnosť poskytnúť službu tak, ako bola predstavovaná,
2. schopnosť reagovať – ochota pomôcť a podporiť zákazníkov, efektívnosť priebehu služby,
3. uistenie – zdvorilosť a inšpiratívnosť poskytovateľov služby,
4. empatia – starostlivosť a individuálna pozornosť od poskytovateľov služieb,
5. materiálne zabezpečenie – fyzické prostredie, príslušenstvo, materiály, vzhľad poskytovateľov služby a podobne (Arora a Narula, 2018).

Na zistenie miery spokojnosti zákazníka sa využíva tzv. servskére, ktoré je rozdielom vnímanej a očakávanej kvality z pohľadu zákazníka. Kladné hodnotenie zákazníka značí, že jeho očakávanie pred poskytnutím služby sú nižšie ako jeho vnímanie po jej poskytnutí ( $OZ < VZ$ ). Záporné hodnotenie nastáva v prípade, že očakávania sú vyššie ako jeho vnímanie ( $OZ > VZ$ ). Pokiaľ sa očakávania vyrovnajú vnímaniu kvality služby ( $OZ = VZ$ ), tak ide o neutrálne hodnotenie (Parasuraman a kol., 1991).



**Obrázok 5: Model SERVQUAL**

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Arora a Narula (2018)

Pre presnejšie vyhodnotenie kvality služby sa získava miera preferencií jednotlivých kategórií. Respondenti majú za úlohu rozdeliť 100 bodov medzi spomínaných 5 dimenzií podľa vnímania ich dôležitosti (Parasuraman a kol., 1991).



## 1.7 Spokojnosť zákazníka

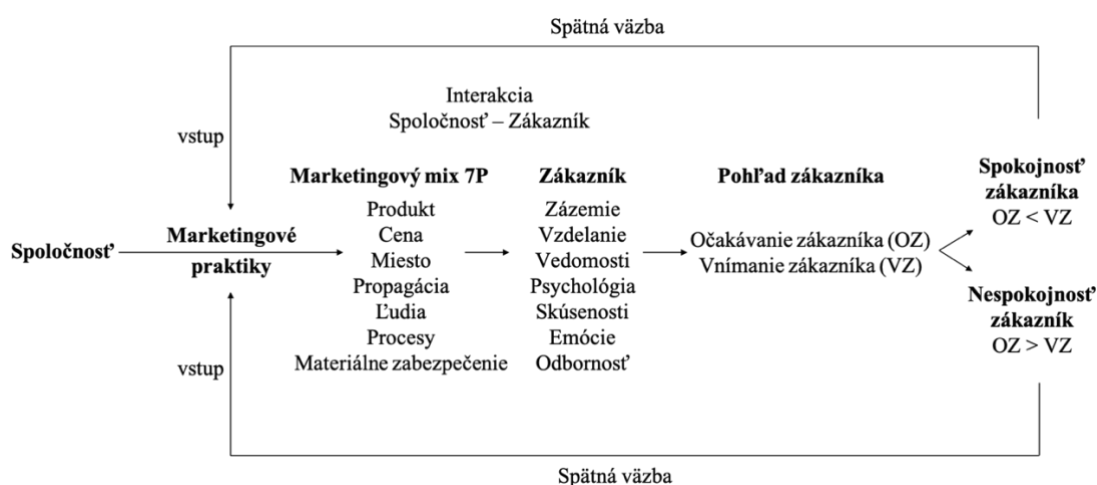
Zákaznícka spokojnosť je v literatúre úzko spätá s modelom SERVQUAL. Tento model berie do úvahy kvalitu služieb ako hlavný nástroj pre spokojnosť zákazníka (Arora a Narula, 2018).

Spokojnosť zákazníka nie je v literatúre definovaná jednotne, existujú rôzne pohľady na jej definíciu.

Oliver (1981) definoval spokojnosť zákazníka ako reakciu naplnenia, ktorá je hodnotením a emocionálnou reakciou na daný produkt. Definoval ju aj ako názor zákazníka, že daná služba poskytla príjemný pocit naplnenia.

Kotler a Armstrong (2010) definujú spokojnosť zákazníka ako pohľad zákazníka, ktorý porovnáva jeho očakávania pred nákupom s jeho vnímaním po nákupe.

Rai a Srivastava (2014) predstavili spokojnosť zákazníka ako kognitívny úsudok zákazníka, ktorý je výsledkom interakcie medzi zákazníkom a marketingovými praktikami spoločnosti z hľadiska očakávaní a následne vnímaní získaných výhod z tohto produktu (viď obrázok 6).



**Obrázok 6: Spokojnosť zákazníka podľa Rai a Srivastava (2014)**

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (Rai a Srivastava, 2014)

Homburg a kol. (2008) zhodnocujú, že spokojní zákazníci môžu spoločnosti ponúknuť lojalitu zákazníka a nepretržitú ziskovosť.

Spokojnosť zákazníka je určená rôznymi premennými. Patrí medzi ne:

- image – vzťah zákazníka k službe alebo organizácii,
- očakávania zákazníka – určené porovnaním služby s podobnými skúsenosťami v minulosti,
- vnímanie kvality služby – vnímanie služby, kvality personálu a ďalších doprevádzajúcich služieb,
- vnímanie hodnoty služby – určené vnímaním odbornosti, profesionality poskytovateľa, ochotou personálu,
- lojalita zákazníka – prejavovaná opakovaným využívaním služieb poskytovateľa (Vašítková, 2014).

## **1.8 Lojalita zákazníka**

Lojalita zákazníka je opakované nákupné správanie úzko späté so spokojnosťou zákazníka. Takéto správanie je prejavom dôvery k značke. Lojalita je hlavným cieľom vzťahového marketingu (Arora a Narula, 2018).

## **1.9 Vzťah medzi kvalitou služby, spokojnosťou a lojalitou zákazníka**

Proces poskytovania služby a jeho očakávanie a vnímanie z pohľadu zákazníka má kľúčovú úlohu v spokojnosti a lojalite zákazníkov. Kvalita služieb má tak prostredníctvom spokojnosti zákazníka vplyv aj na lojalitu zákazníkov. Bolo zistené, že spoločnosť poskytujúca kvalitné služby bude mať spokojných zákazníkov a títo spokojní zákazníci sa neskôr stanú aj zákazníkmi lojálnymi (Arora a Narula, 2018).

## **1.10 Net Promoter Score**

Net Promoter Score zisťuje percento zákazníkov, ktorí s najväčšou pravdepodobnosťou odporučia produkt/spoločnosť svojim známym. Zisťuje sa na základe otázky „Odporučili by ste náš produkt/spoločnosť svojim známym?“ Respondenti majú na túto otázku možnosť odpovedať na číselnej škále od 0 po 10. Nula predstavuje odpoveď „Určite by som neodporučil/a“ a desať znamená „Určite by som odporučila/a“ (Reichheld, 2011).

Respondenti sú ďalej zoradení do troch skupín podľa ich odpovede. Tí, ktorí zodpovedia na túto otázku číslom 9 až 10, sa nazývajú Propagátori. Sú to zákazníci, ktorí pravdepodobne zopakujú nákup v danej spoločnosti, zostanú jej teda lojálni a produkty spoločnosti odporučia svojim známym. Respondenti, ktorí zodpovedia číslom 7 alebo 8 sú zaradení do skupiny Pasívni zákazníci. Do skupiny Kritikov spadajú respondenti, ktorí zodpovedia na otázku číslom nižším ako 7. Predpokladá sa u nich, že nebudú nijako pozitívne šíriť svoje skúsenosti s produktom spoločnosti. Celkové skóre sa vypočíta odčítaním percenta Kritikov od percenta Propagátorov. Okrem zistenia počtu respondentov, ktorí by produkty spoločnosti ďalej odporúčali, sa Net Promoter Score využíva aj ako predpovedanie lojality zákazníkov k spoločnosti (Reichheld, 2011).

## **1.11 Kvantitatívny výskum**

Základom kvantitatívneho výskumu je zistiť odpovede na to, koľko jednotiek (ľudí) má určité názory alebo sa správa určitým spôsobom. Odpovede na kvantitatívny výskum sa získavajú zberom dát, meraním, zaznamenávaním transakcií alebo inými postupmi. Tým sa získavajú kvantitatívne dáta, ktoré sa štatisticky spracúvajú a vyhodnocujú. Výstupom sú následne zväčša tabuľky a grafy, ktoré graficky zobrazujú informácie o zastúpení jednotlivých názorov či vzorcov správania. Vyhodnotenie môže byť zobrazené formou absolútnej alebo relatívnej početnosti. Kvantitatívny výskum býva tiež využívaný na testovanie hypotéz. Pomocou štatistickej analýzy je možné zisťovať, či vykazujú vybrané množiny dát štatisticky významné rozdiely, podľa čoho sa dajú následne potvrdiť alebo nepotvrdiť stanovené hypotézy. Marketingový výskum môžeme tiež klasifikovať podľa toho, či ide o pozorovanie, dotazovanie alebo experiment (Tahal, 2017).

### **1.11.1 Dotazníkové šetrenie**

V marketingovom výskume patrí dotazník medzi najčastejšie využívané nástroje na zber dát. Pri tvorbe dotazníka je potrebné dodržiavať určité pravidlá na to, aby mali získané dáta požadovanú kvalitu a vypovedaciu hodnotu. Je potrebné sa pýtať na to, čo je skutočne potrebné vedieť a nevkladať prebytočné otázky. Dotazník by mal byť zaujímavý a jasne formulovaný. V dotazníku sa využívajú najmä uzavreté otázky, na ktoré má

respondent možnosť odpovedať podľa stanovených variant odpovedí. Často sa využíva škálovanie, čo je druh uzavretej otázky, na základe ktorej respondenti vyjadrujú mieru súhlasu s daným tvrdením. Môže ísť o číselné alebo slovné škály (Tahal, 2017).

### 1.11.2 Testovanie hypotéz

Na zistenie korelačných vzťahov a miery intenzity korelácie sa používajú korelačné koeficienty. Jedným z nich je aj Spearmanov koeficient korelácie. Spearmanov koeficient korelácie môže nadobúdať hodnoty  $\{-1;1\}$ . Hodnoty blízke nule znamenajú veľmi slabú závislosť medzi premennými, hodnoty blízke -1 a 1 znamenajú silnú nepriamu/priamu závislosť medzi premennými (Minitab, 2019).

Na overenie, či je možné nameranú závislosť medzi premennými považovať za štatisticky významnú na zvolenej hladine významnosti, sa často používa test významnosti korelačného koeficientu. Pre tento test sú stanovené hypotézy:

$$H_0: R_s = 0,$$

$$H_1: R_s \neq 0.$$

Testovacie kritérium pre Spearmanov koeficient korelácie je možné vypočítať podľa testovacej štatistiky T pomocou vzorca (Kropáč, 2012):

$$t = \frac{r_s \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r_s^2}} \quad (1)$$

kde:

$t$  – t-hodnota významnosti korelačného koeficientu

$n$  – rozsah súboru,

$r_s$  – Spearmanov korelačný koeficient.

Zo štatistických tabuliek pre kvantil Studentovho rozdelenia so zvolenou hladinou významnosti sa vypočíta hodnota kvantilu Studentovho rozdelenia. Z tejto hodnoty sa ďalej zostrojí kritický obor. Pokiaľ t-hodnota leží v kritickom obore, môžeme na zvolenej hladine významnosti zamietnuť nulovú hypotézu  $H_0$  a prijať alternatívnu hypotézu  $H_1$  (Kropáč, 2012).

Tento záver sa dá ešte overiť pomocou p-hodnoty. Pokiaľ je p-hodnota nižšia ako zvolená hladina významnosti, zamietajú sa hypotéza  $H_0$ . Ak je p-hodnota vyššia ako zvolená hladina významnosti, znižuje sa evidencia na zamietnutie  $H_0$ , a preto sa hypotéza  $H_0$  prijíma (Pennstate, 2020).

## 1.12 SWOT analýza

SWOT analýza patrí medzi najpoužívanejšie a najznámejšie analýzy prostredí. Ide o analýzu silných a slabých stránok, príležitostí a hrozieb spoločnosti. Je zložená z dvoch analýz – **analýzy SW** (analýza silných a slabých stránok), popisujúca faktory pochádzajúce z vonkajšieho prostredia a **analýzy OT** (analýza príležitostí a hrozieb), popisujúca faktory pochádzajúce z vnútorného prostredia podniku. Ide o spôsob sumarizovania rôznych analýz a ich kombinácii s kľúčovými výsledkami analýz prostredí podniku. SWOT analýza za cieľ identifikovať relevantnosť silných a slabých stránok ako aj stratégií spoločnosti a jej schopnosť vyrovnávať sa so zmenami v jej prostredí. Analýza SW sa určuje pomocou vnútropodnikových analýz a analýza OT podľa analýz vonkajšieho prostredia. Vybraným kritériám z výskumných techník je pridelovaná váha dôležitosti a vzťahy medzi jednotlivými faktormi. Týmto je získavaný prehľad o silných a slabých stránkach podniku a ich vzťahu k príležitostiam a hrozbám a dôležitosť zamerania sa na konkrétnu skupinu problematických prvkov. (Jakubíková, 2013).

## 1.13 Súhrn teoretickej časti práce

V teoretickej časti práce boli vymedzené teoretické pojmy ako východisko pre ďalšiu časť práce. Boli tu definované základné pojmy v oblasti marketingu, marketingového prostredia, jeho členenia a teórie možných analýz týchto prostredí. Vymedzený bol tiež marketingový a komunikačný mix a teória potrebná pre výskum v oblasti spokojnosti zákazníkov. Išlo najmä o kvalitu služieb, spokojnosť, lojalita zákazníka, vzájomné vzťahy medzi týmito veličinami a modely ich merania. V teoretickej časti práce bola tiež popísaná teória kvantitatívneho výskumu a testovania hypotéz, potrebných pre analytickú časť práce. Napokon bola definovaná SWOT analýza ako metóda potrebná pre súhrn vykonávaných analýz. Táto časť práce je podkladom pre jej analytickú časť.

## **2 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU**

Analýza súčasného stavu spoločnosti vychádza z teoretickej časti tejto práce. Na základe analýzy súčasného stavu budú v poslednej časti práce vytvorené návrhy na zlepšenie marketingového mixu spoločnosti. Analýza sa venuje základným údajom o spoločnosti a analyzuje externé a interné prostredie spoločnosti pomocou najvplyvnejších faktorov analýzy PESTLE, Porterovho modelu konkurenčných síl, rozšíreného marketingového mixu. V rámci analytickej časti práce je taktiež vykonaný prieskum spokojnosti zákazníkov. Zo spomenutých čiastkových je prevedená SWOT analýza, ktorá analyzuje silné a slabé stránky spoločnosti ako aj jej príležitosti a hrozby.

### **2.1 Základné údaje o spoločnosti**

Vybraná spoločnosť bola založená a sídli v rakúskej Viedni. Jej právna forma je GmbH (Gesellschaft mit beschränkter Haftung), teda spoločnosť s ručením obmedzeným. Dátum začatia právnej formy podnikania v Rakúsku je 13.6.2000 a jej predmetom činnosti je poradenstvo v oblasti riadenia. Generálnym riaditeľom spoločnosti je Mag. Rabl Wolfgang (Firmen ABC, 2021).

Spoločnosť má status Registered Education Provider pre Project Management Institute – PMI (PMI R.E.P.). Patrí medzi akreditované tréningové organizácie (Accredited Training Organization – ATO) pre školenia a certifikáciu PRINCE2 od APM Group, UK (Firmen ABC, 2021).

Jej zastúpenie sa nachádza po celom svete – poradenstvo vykonáva v nasledujúcich miestach:

- Rakúsko – Viedeň, Salzburg,
- Slovensko – Bratislava,
- Nemecko – Berlín, Bonn, Mníchov,
- Švajčiarsko – Cham, St. Gallen,
- Spojené štáty americké – Austin, Texas,
- Juhoafrická republika – Kapské mesto,
- Singapur – Singapur (Web vybranej spoločnosti, 2021) .

Práca je zameraná na zlepšenie marketingového mixu na slovenskom trhu. Na Slovensku sa spoločnosť špecializuje najmä na poradenstvo v oblasti projektového a agilného riadenia. Jej hlavným produktom je ponuka školiacich, konzultačných, koučovacích a manažérskych služieb. Venuje sa taktiež príprave na najznámejšie certifikácie v projektovom manažmente (Web vybranej spoločnosti, 2021).



**Obrázok 7: Krajiny pôsobenia vybranej spoločnosti**

Zdroj: Web vybranej spoločnosti, 2021

Na Slovensku spoločnosť pôsobí od roku 2002. Medzi jej klientov patria zamestnanci známych spoločností ako US Steel Košice, VÚB banka, Slovenské Elektrárne, Dell, Volkswagen, Siemens, ESET, Whirlpool, Poštová banka a ďalšie. Na otvorených školeniach sa často zúčastňujú zamestnanci spoločností ako HP, IBM, Lenovo, PWC, Dell, Deloitte, Czech Airlines a podobne (Kurzy.sk, 2021).

## **2.2 Analýza externého prostredia**

Táto časť diplomovej práce sa zameriava na analýzu vonkajšieho prostredia vybranej spoločnosti.

### **2.2.1 Analýza makroprostredia**

Analýza makroprostredia je prevedená pomocou najvplyvnejších faktorov PESTLE analýzy pre vybranú spoločnosť.

## Politické faktory

Viedeň, v ktorej organizácia sídli, je hlavným mestom Rakúska a jedným z deviatich spolkových štátov tejto krajiny. Jednou z jeho susediacich krajín je Slovensko, v ktorom táto spoločnosť pôsobí. Rakúsko je od roku 1955 členom OSN a od roku 1995 je členom Európskej únie. Krajina má približne 8 823 000 obyvateľov, z toho vo Viedni žije približne 1,8 milióna obyvateľov. Úradný jazyk krajiny je nemčina. Slovenská republika je členom OSN od roku 1993 a členom Európskej únie o roku 2004 (Europa.eu, 2020a).

Politické vzťahy medzi týmito krajinami sú vplyvným faktorom, ovplyvňujúcim možnosť medzinárodného podnikania. *„Rakúsko a Slovensko sú susedia, ktorých úzko spájajú priateľské vzťahy a spoločné členstvo v EU. Dynamický rozvoj bilaterálnych hospodárskych vzťahov podporil v posledných rokoch silné hospodárske partnerstvo“* medzi týmito dvoma krajinami (O nás, 2021a).

Pred vyše 20 rokmi bola hranica medzi týmito dvoma krajinami oddelená železnou oponou, dnes je však už podnikanie a prechádzanie medzi Rakúskom a Slovenskom bezproblémové (Mišík, 2020).

## Ekonomické faktory

Rakúsko aj Slovensko sú členmi eurozóny – obe krajiny používajú menu euro. Slovensko je šiestym najvýznamnejším exportným trhom pre Rakúsko a nachádza sa na druhej priečke poradia najväčších zahraničných investorov (Obchod a ekonomika, 2020).

Slovenská republika zároveň obsadila dvanáste miesto v zozname najdôležitejších partnerov Rakúska. Na území Slovenska sa nachádza vyše 2 000 rakúskych spoločností (Obchod a ekonomika, 2020), (Mišík, 2020).

Medzi Rakúskom a Slovenskom je pozitívne saldo obchodnej bilancie, ktoré malo hodnotu 1,96 miliárd eur za rok 2019 (Obchod a ekonomika, 2020).

Trh poradenstva je jedno z najsilnejšie rastúcich odvetví v Rakúsku a spoločnosti v tejto oblasti rozširujú svoje podnikanie aj do okolitých krajín. *„Konzultanti z Rakúska sú partnermi pre spoločnosti po celom svete. Celkovo 20 % obratu generujú rakúske poradenské spoločnosti mimo územia Rakúska.“* (Prehľad, 2020)



Vplyvom nového vonkajšieho faktora, ktorým je celosvetová pandémia, boli ovplyvnené aj ekonomické faktory, ktoré majú dopad na vybranú spoločnosť. Tržby spoločnosti klesli za rok 2020 približne o polovicu oproti predošlým rokom (Rozhovor so zamestnankyňou spoločnosti, 2021).

*„Z dôvodu pandémie sa mení aj miera zamestnanosti Slovenskej republiky. Pokles výkonnosti slovenskej ekonomiky sa premietol aj počas 3. štvrťroka do vývoja zamestnanosti. Počet pracujúcich podľa Výberového zisťovania pracovných síl (VZPS) v 3. štvrťroku dosiahol 2 529,4 tis. osôb. Zamestnanosť bola medziročne nižšia o 2,2 %, čo predstavovalo úbytok o 55,7 tisíca osôb. Po šiestich rokoch rastu tak bola zamestnanosť tretí štvrťrok za sebou v útlme.“* Trh práce mal nepriaznivý vývoj vo všetkých oblastiach Slovenska. Miera poklesu zamestnanosti sa však začína spomaľovať (Štatistický úrad SR, 2020b).

Priemerná mzda Slovákov je 1 113 eur za rok 2020. Mzda projektových manažérov sa pohybuje v rozmedzí 1 200 až 2 890 eur mesačne (Štatistický úrad SR, 2020a), (Projektový manažér, 2020).

Na Slovensku je ku dňu 23.1.2021 zaznamenaných 234 571 prípadov nákazy COVID-19. V Rakúsku je toto číslo takmer dvojnásobné, a to 403 512 prípadov. V SR aj v Rakúsku momentálne denne pribúda porovnateľný počet prípadov – toto číslo sa pohybuje okolo 1 500 (Regionálny úrad verejného zdravotníctva, 2021), (Štatistický úrad SR, 2020c).

### **Sociálno-kultúrne faktory**

Sociálne vnímanie poradenských spoločností sa počas posledných rokov posúva k čoraz pozitívnejšiemu povedomiu. *„Časy, keď poradenstvo malo problém s imidžom, sú už dávno preč. Kvalitatívne nároky a štandardy vzdelávania v tomto odvetví sú vysoké a experti majú dôveru svojich klientov. Rastúce čísla zamestnanosti a tržieb z exportu ukazujú: Poskytovatelia služieb založených na znalostiach sú rozvíjajúcim sa odvetvím digitálneho veku.“* (Prehľad, 2020)

Kultúrne interakcie sú v dnešnej dobe medzi Rakúskom a Slovenskom čoraz pozitívnejšie. *„Kultúrne vzťahy a partnerstvá sa neustále rozvíjajú a ďaleko prekračujú rámec cezhraničnej spolupráce.“* (Kultúra, 2021)

Rakúsko je tiež vyspelým štátom, ktorý je hrdý na svoje postavenie, úroveň vzdelania a celkovo vysokú životnú úroveň. Slováci majú pri produktoch z Rakúska často pocit, že ide automaticky o kvalitný produkt a na rakúske produkty vzhliadajú so záujmom (Mišík, 2020).

### **Technologické faktory**

V aktuálnej situácii, kedy sú všetci podnikatelia aj fyzické osoby zasiahnuté novým koronavírusom, sa celý svet vo veľmi krátkom časovom úseku z veľkej časti presunul do online sveta. Existencia webových stránok podnikov je bezpodmienečným základom pre fungovanie spoločností. Čo sa týka pohľadu do budúcnosti, poskytovanie poradenských služieb má pozitívne prognózy – dopredu ich poháňa tzv. i-volution. Ide o vývoj internetu, inováciu a prudký nárast zamerania na budúcnosť v tejto oblasti (Prehľad, 2020).

Technologická digitalizácia však okrem obchodných príležitostí prináša so sebou aj isté riziká. Tomu sa dá zabrániť kvalifikovaným poradenstvom v oblasti informačnej a dátovej bezpečnosti. To bráni útokom na digitálne štruktúry v informačných technológiách, čím chráni duševné vlastníctvo a citlivé dáta (Prehľad, 2020).

### **Legislatívne faktory**

Medzi Rakúskom a Slovenskom je zavedený voľný pohyb služieb (Nötstaller, 2020).

*„Podľa Obchodného zákonníka platia pre podnikanie zahraničných osôb v tuzemsku v zásade rovnaké podmienky, aké sú právnymi predpismi ustanovené pre podnikanie slovenských fyzických a právnických osôb.“* (Daňové centrum, 2021)

Čo sa týka daní, pokiaľ má spoločnosť sídlo v Európskej únii, vzťahujú sa na ňu povinnosti ohľadom DPH podľa toho, z akej krajiny spoločnosť nakupuje a do akej krajiny predáva svoju službu (Europa.eu, 2020c).

Členstvo krajín v Európskej únii oprávňuje spoločnosti poskytovať služby v každej krajine Európskej únie. To platí aj pre poskytovanie služieb rakúskej spoločnosti na Slovensku (Cezhraničné poskytovanie služieb, 2020).

V prípade vybranej spoločnosti ide pri poskytovaní služieb o cezhraničné poskytovanie služieb. „Cezhraničným poskytovaním služieb na území SR je dočasné a príležitostné poskytovanie služieb na základe oprávnenia udeleného v štáte, v ktorom je poskytovateľ služieb usadený. Táto možnosť sa vzťahuje len na poskytovateľov služieb usadených v členských štátoch EÚ/EHP.“ (Ministerstvo vnútra SR, 2020)

### **Zhrnutie výstupov PESTLE analýzy**

V rámci PESTLE analýzy boli analyzované najvplyvnejšie faktory ovplyvňujúce vybranú medzinárodnú poradenskú spoločnosť. Čo sa týka politických faktorov, je dôležitým faktorom vzájomný pozitívny vzťah krajín Rakúska a Slovenska. Bilaterálne hospodárske vzťahy sa v posledných rokoch dynamicky rozvíjajú a tieto dve krajiny majú medzi sebou silné partnerstvo. Pri obchodovaní medzi dvomi krajinami je dôležité zamerať sa aj na ekonomické faktory. Rakúsko a Slovensko sú obaja členmi eurozóny, čím nedochádza ku komplikáciám s kurzovými rozdielmi. Rakúsko je druhým najväčším investorom pre Slovensko. Na Slovensku sa nachádza viac ako 2 000 rakúskych spoločností. Keďže sa obe krajiny nachádzajú v Európskej únii, majú rakúske spoločnosti oprávnenie poskytovať na Slovensku cezhraničné služby bez náročnejších postupov. Neopomenuteľný je tiež fakt, že svetovú ekonomiu ovplyvnila aktuálna pandémia koronavírusu, ktorá doteraz pretrváva. Výkonnosť ekonomík neustále klesá. Zamestnanosť bola medziročne v roku 2020 o 2,2 % nižšia. Chod rakúskych spoločností na Slovensku ovplyvňujú tiež sociálne faktory. Rakúske produkty sú na Slovensku často považované za kvalitné a Slováci tak majú pozitívny vzťah k týmto produktom. Môže tak ísť o výhodu rakúskych podnikateľov na Slovensku. Rakúsko si dlhodobo udržuje svoju vysokú životnú úroveň. Vybranú spoločnosť tiež ovplyvňujú technologické faktory, obzvlášť v aktuálnej situácii celosvetovej pandémie. Spoločnosti museli v poslednej dobe rýchlym tempom prispôbiť svoje produkty. Väčšina spoločností bola nútená presunúť sa do online prostredia a v prípade poskytovania služieb ich pretransformovať do online podoby.

### 2.2.2 Analýza mikroprostredia

V tejto časti práce je vykonaná analýza mikroprostredia. Toto prostredie je analyzované pomocou Porterovho modelu konkurenčných síl. Porterova analýza je zameraná na konkurenčné prostredie na Slovensku.

#### Existujúca konkurencia v odvetví

Vybraná spoločnosť má niekoľko priamych konkurenčných spoločností v odvetví. Medzi týchto konkurentov patria spoločnosti Potifob, Tayllorcox, Projektoveriadene.sk či PRINCE – 2.SK (Rozhovor so zamestnankyňou spoločnosti, 2021).

#### Projektoveriadene.sk

Táto organizácia je jedným z najväčších konkurentov vybranej spoločnosti. Na trhu pôsobí od roku 2007. Spoločnosť má do 10 zamestnancov a sídli v Žiline na strednom Slovensku. Spoločnosť sa prezentuje ako *„jednotka na trhu v oblasti poskytovania kurzov a rozvojových programov pre projektových manažérov, členov tímov, talenty, líniových manažérov a TOP manažérov, zodpovedných za zákazky, projekty a programy.“* (About, 2021)

**Produkt a cena:** Organizácia Projektoveriadene.sk ponúka kurzy v oblasti projektového riadenia a taktiež prípravu na certifikáciu IPMA, PMI či PRINCE2 rovnako ako vybraná spoločnosť. Pre každý produkt má vytvorenú cenovú ponuku pre verejnosť ako aj pre firemné skupiny, pre ktoré je možné vypracovať cenovú ponuku na mieru. Ceny služieb sú zverejnené na webe spoločnosti (Kurzy, 2021).

Informácie o poskytovaných službách identických s vybranou spoločnosťou je možné vidieť v tabuľke 1. Zelenou farbou sú vyznačené produkty, ktoré Projektoveriadenie.sk ponúka za vyššiu sumu ako vybraná spoločnosť a červenou farbou sú zvýraznené produkty ponúkané za nižšiu cenu ako vybraná spoločnosť (Kurzy.sk, 2021).

**Tabuľka 1: Produkty spoločnosti Projektoveriadenie.sk**

Produkt	Varianty	Cena bez DPH	Trvanie
<b>Akadémia projektového manažmentu</b>	Projektové minimum (pre každého)	897 €	4 dni
<b>IPMA® príprava na certifikáciu</b>	Prezenčný kurz	697 €	2 dni
<b>PMI® príprava na certifikáciu</b>	PMI CAPM/PMP príprava na certifikáciu	1 050 €	4 dni
	Webinárový online kurz PMI (PMP/CAPM)	950 €	-
<b>PRINCE2® príprava na certifikáciu</b>	PRINCE2 Foundation kurz a certifikácia	850 €	3 dni
	PRINCE2 Practitioner kurz a certifikácia	850 €	2 dni
	PRINCE2 Foundation a Practitioner kurz a certifikácia	1 490 €	5 dní

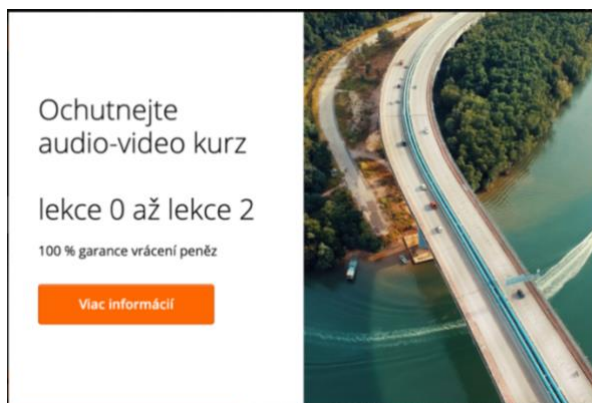
Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (Kurzy, 2021)

Spoločnosť má v ponuke PROFI a VIP verzie niektorých produktov. Ponúka tiež webinárové online kurzy, ktorých ceny sú približne o 300 eur nižšie ako v prezenčnej forme. Niektoré informácie sú, najmä pri webinárových produktoch, v českom jazyku. Predpokladom teda je, že tieto programy je možné zakúpiť iba v českom jazyku. Pri popisoch produktov sa nachádzajú aj preklepy, ako napríklad „absolvent“ miesto slova „absolvent“ či „Švajčarsko“ miesto slova „Švajčiarsko“ (Kurzy, 2021).

**Miesto:** Kurzy je podľa výberu možné absolvovať online aj prezenčne. Pri prezenčnej forme sa nachádzajú v Bratislave (Kurzy, 2021).

**Propagácia:** Na stránke nechýba upozornenie, že počet miest je limitovaný a viacero **CTA tlačidiel** na zakúpenie produktu. Stránka je taktiež responzívna na mobilné zariadenia. Na stránke spoločnosti je pri predstavovaní niektorých produktov poskytnutá **lekcia 0 na prehratie zdarma**, ktorá trvá približne 30 minút. Na stránke nechýba

prehľadný plán jednotlivých lekcí, informácie o produkte či **záruka vrátenia peňazí pri nespokojnosti**. Projektoveriadenie.sk tiež využíva **social proof marketing**. Referencie spokojnosti sú zverejnené pri produktoch. Pri odchode zo stránok vyskakujú **pop-up okná** s ponukou „ochutnávky“ lekcí. Po kliknutí na viac informácií sa však zobrazí informácia: „*Tato sekce je pouze pro členy. Pokud jste členem, vložte prosím své přihlašovací údaje a přihlaste se.*“ V niekoľkých prípadoch sa tiež zjavujú pop-up okná propagujúce zľavu na Predvianočnú akciu 2020, aj keď už je rok 2021 (Kurzy, 2021).



Obrázok 8: Pop-up okno konkurenta Projektoveriadenie.sk  
Zdroj: (Kurzy, 2021)

Pri produktoch má tiež spoločnosť na stránke zobrazené výhody, ktoré ponúka ako **jediná na trhu** (Kurzy IPMA a certifikácia, 2021).

Tieto informácie sú však zavádzajúce, pretože určité doplnkové služby ponúka v cene kurzu aj vybraná spoločnosť – napríklad knihu IPMA SPS4, cvičné IPMA certifikačné testy, pomôcky, rady a triky (Rozhovor so zamestnankyňou spoločnosti, 2021).



Obrázok 9: Výhody konkurenta Projektoveriadenie.sk  
Zdroj: (Kurzy IPMA a certifikácia, 2021)

Spoločnosť tiež ponúka **balíky služieb**. Ide napríklad o kurz Foundation + Practitioner, ktorého cena je o 210 eur nižšia ako pri samostatnej kúpe týchto dvoch kurzov (Projektoveriadenie.sk, 2021). Menu webu je rozdelené na kategórie: Domov, Kurzy a termíny, Blog, Referencie, Kontakty, eshop, Prihlásiť sa (Kurzy, 2021).

január 2021 - projektové riadenie kurzy			
<b>Projektový manažer za 10 dní</b> 10 lekcí (video + podcasty)	<b>audio-video kurz</b> už dnes	on-line individuálne z domu	<a href="#">viac info</a>
<b>IPMA príprava na certifikáciu</b> on-line IPMA-D,C,B,A	začíname 15.1.	on-line konzultácie	<a href="#">viac info</a>
<b>e-Akadémia projektového manažmentu</b> 10 on-line vysielaní (+ video a podcasty)	začíname 12.2.	on-line webináre	<a href="#">viac info</a>
<b>PRINCE2</b> Foundation (3 dni)	on-line 18.1.-20.1.	on-line webinár	<a href="#">viac info</a>
február 2021 - projektové riadenie kurzy			
<b>e-Akadémia projektového manažmentu</b> 10 on-line vysielaní (+ video a podcasty)	začíname 12.2.	on-line webináre + video a podcasty	<a href="#">viac info</a>
<b>Projektový manažer za 10 dní</b> 10 lekcí (video + podcasty)	<b>audio-video kurz</b> už dnes	on-line individuálne z domu	<a href="#">viac info</a>

Obrázok 10: Ponuka kurzov konkurenta Projektoveriadenie.sk

Zdroj: (Kurzy, 2021)

Nedostatkom tejto stránky je **nemožnosť kliknúť na tlačidlo „Chcem si objednať“** pri ponuke niektorých kurzov. V týchto prípadoch je na stránke uvedený e-mail spoločnosti, na ktorý má záujemca napísať (Kurzy, 2021).

Na webovej stránke sa nachádza sekcia **Blog**, v ktorej spoločnosť uverejňuje články s rôznymi kľúčovými slovami. Web je dobre **optimalizovaný pre vyhľadávače**. Pri vyhľadávaní rôznych kľúčových slov spojených s projektovým riadením sa táto spoločnosť nachádza na top priečkach (Kurzy, 2021).

Projektoveriadenie.sk pravidelne zdieľa novinky na sociálnej sieti **LinkedIn**. Tie však nemajú veľkú odozvu, väčšinou má jeden príspevok jedno označenie „Páči sa mi to“. Na LinkedIn má 38 sledovateľov. Spoločnosť je aktívna aj na **Instagram**, kde má 7 753 sledovateľov. Aj tu pravidelne zdieľa príspevky, pričom je ich odozva je do 10 označení „Páči sa mi to“ na jeden príspevok. Na **Facebooku** má Projektoveriadenie.sk

644 sledovateľov. Tu sú zdieľané rovnaké príspevky ako na ostatných sociálnych sieťach, pričom odozva sledovateľov je nízka (Projektovieradenie.sk, 2021a), (Projektovieradenie.sk, 2021b).

### **Potifob, s.r.o.**

Potifob je ďalším priamym konkurentom vybranej spoločnosti. Názov je vytvorený podľa spojenia Projects On Time In Full On Budget (Potifob, 2021a).

**Produkt a cena:** Spoločnosť má na stránke prehľadne predstavené svoje služby. Jednotlivé kurzy sú rozradené podľa oblastí záujmu: projektový manažér, teamleader, programový manažér, PMO (project management office), vedenie organizácie, líniový manažér, člen projektového tímu, IT manažér. V tabuľke 2 je možné vidieť porovnanie cien Potifob a vybranej spoločnosti, pričom zelenou farbou je označený produkt, ktorý je lacnejší a červenou ten, ktorý je drahší ako u vybranej spoločnosti (Potifob.sk, 2021a).

**Tabuľka 2: Produkty konkurenta Potifob**

Produkt	Varianty	Cena	Trvanie
PRINCE2® Foundation + skúška	Prezenčný kurz	666 €	3 dni
PRINCE2® Foundation + Practitioner + skúška	Prezenčný kurz	1 174 €	5 dní
PRINCE2® Practitioner + skúška	Prezenčný kurz	636 €	2 dni
	Recertifikačný kurz	630 €	2 dni
	Expres	1 016 €	1 deň
Príprava na certifikáciu PMI CAPM® / PMP®	Prezenčný kurz	660 €	3 dni
Príprava na certifikáciu IPMA®	Prezenčný kurz	660 €	3 dni
PRINCE2® Agile Foundation	Prezenčný kurz	600 €	2 dni
PRINCE2® Agile Practitioner	Prezenčný kurz	560 €	2 dni
Základy agile – Agile Foundation	Prezenčný kurz	387 €	

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (Potifob.sk, 2021a)

Spoločnosť využíva konkurenčnú cenovú politiku. Na svojej stránke uvádza informáciu, že pokiaľ záujemca kdekoľvek obdrží výhodnejšiu cenovú ponuku kurz s porovnateľným produktom, **ponúkne Potifob tento produkt lacnejšie** (Potifob.sk, 2021a).



Spoločnosť má k väčšine produktov na výber ich **online formu**. Tá je približne o 200 eur lacnejšia ako kurz v prezenčnej forme. Potifob tiež ponúka **Expres verzie produktov**, ktoré trvajú kratšie ako bežné verzie (Potifob.sk, 2021a).

Spoločnosť má tiež v ponuke **e-learningové kurzy v angličtine** alebo ponuku **skúšok bez absolvovania kurzu**. Spoločnosť tiež ponúka **vnútrofiremné kurzy**, ktorých ceny nie sú na stránke zverejnené. Spoločnosť má v ponuke aj **týždňové a víkendové kurzy**, ktoré ponúka za vyššiu cenu (Potifob.sk, 2021a).

**Miesto:** Potifob ponúka kurzy v Malinove pri Bratislave, Košiciach a Prahe. Na je tiež zobrazený kalendár kurzov, v ktorom je prehľadne vidieť, kedy a kde sa uskutočnia (Potifob.sk, 2021a).

**Propagácia:** Potifob má v ponuke **zľavy** na svoje e-learningové kurzy v anglickom jazyku prvých 30 % z každého kurzu zdarma. Ponúka tiež zľavy pre samoplatcov či zľavu pri objednaní kurzov pre viac osôb (Potifob.sk, 2021).

V ponuke má tiež **balík služieb** rovnako, ako predchádzajúca konkurenčná spoločnosť. Na webe spoločnosti sa tiež nachádza **blog s článkami optimalizovaný pre vyhľadávače** (Potifob.sk, 2021a).

Na **LinkedIn** má spoločnosť 273 sledovateľov. Na tejto sociálnej sieti je spoločnosť aktívna, počet reakcií je však veľmi nízky – väčšinou má 0 až 1 označenie „Páči sa mi to“. Na **Instagram**e má Potifob 42 sledovateľov s nízkym počtom reakcií. Na **Facebooku** má 303 fanúšikov. Pravidelne tu pridáva príspevky (Potifob, 2021b), (Potifob, 2021c).

### **Tayllorcox Slovensko, a.s.**

Tayllorcox Slovensko je ďalšou priamou konkurenciou vybranej spoločnosti. Táto spoločnosť sa opakovane umiestňuje v desiatke najlepšie hodnotených akreditovaných tréningových organizácií (O nás, 2021b).

**Produkt a cena:** Táto konkurenčná spoločnosť sa výborne prispôsobila aktuálnej koronakríze. Aktuálne ponúka konkurenčné produkty v online forme (Tayllorcox, 2021).

V tabuľke 3 je možné vidieť produkty konkurenta Tayllorcox Slovensko. Tayllorox predáva všetky tri produkty za nižšiu cenu ako vybraná spoločnosť.

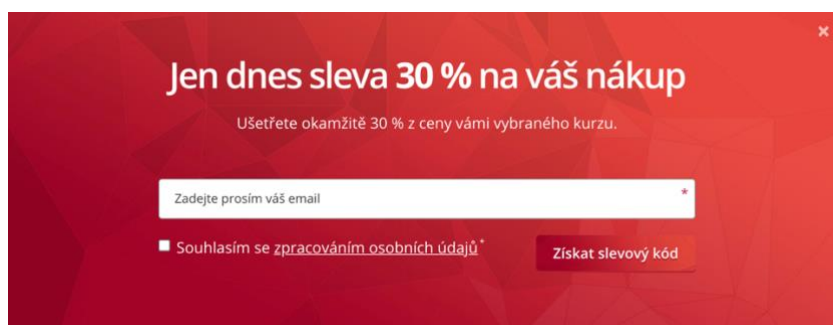
**Tabuľka 3: Produkty konkurenta Tayllorcox SR**

Produkt	Varianty	Cena	Trvanie
PRINCE2® Foundation + skúška	Online	580 €	5 dní
PRINCE2® Practitioner + skúška	Online	640 €	5 dní
PRINCE2® Agile + skúška	Online	810 €	5 dní

Zdroje: Vlastné spracovanie podľa (Tayllorcox, 2021)

**Miesto:** Spoločnosť momentálne ponúka kurzy v online priestore, pri prezenčnom školení sa kurzy uskutočňovali v školiacich priestoroch v Bratislave (Tayllorcox, 2021).

**Propagácia:** Ceny, ktoré spoločnosť propaguje na svojej webovej stránke, sú označené ako **zľavové**, čo je formou **podpory predaja**. Ceny pred zľavou sú označené ako približne o 200 eur drahšie ako zľavnené. Tayllorcox SR tiež podporuje predaj formou **darčeku k narodeninám** pri prihlásení na newsletter, čím udržiava **vzťahy s verejnosťou**. Tayllorcox SR využíva aj **pop-up okná** pri odchode zo stránky, v ktorých ponúka 30 % zľavu na nákup. Popis tohto pop-up okna je napísaný v českom jazyku (Tayllorcox, 2021).



**Obrázok 11: Pop-up okno konkurenta Tayllorcox SR**

Zdroj: Tayllorcox SR, 2021

## Prince-2.sk

Prince-2.sk je ďalšou spoločnosťou, ktorá je priamym konkurentom vybranej spoločnosti.

**Produkt a cena:** Spoločnosť Prince-2.sk sa zameriava iba na certifikáciu PRINCE2 (Prince-2.sk, 2021).

V tabuľke 4 je možné vidieť jej ponuku produktov. Červenou farbou sú zvýraznené produkty, ktorá ponúka tento konkurent za nižšiu cenu ako vybraná spoločnosť.

**Tabuľka 4: Produkty konkurenta Prince-2.sk**

Produkt	Varianty	Cena	Trvanie
PRINCE2® Foundation + skúška	Prezenčné	850 €	3 dni
	Online	590 €	3 dni
PRINCE2® Practitioner + skúška	Prezenčné	850 €	2 dni
	Online	590 €	2 dni
PRINCE2® Foundation + Practitioner + skúška	Prezenčné	1 490 €	5 dní
	Online	1 180 €	5 dní

Zdroje: Vlastné spracovanie podľa (PRINCE2, 2021)

**Miesto:** Kurzy sa prezenčne konajú v Bratislave, Banskej Bystrici, Žiline a Košiciach (PRINCE2, 2021).

**Propagácia:** Prince-2.sk má stanovenú silnú podporu predaja a svoju konkurencieschopnosť drží vďaka svojej cenovej politike. Na svojej stránke uvádza nasledovné: „Ak vám konkurencia poskytne rovnakú kvalitu za lepšiu cenu, my vám ešte doplatíme 100€...“ (Prečo my, 2021).

### **Hrozba vstupu nových konkurentov do odvetvia**

Spoločnosti, ktoré majú v záujme začať školiť v oblasti projektového manažérstva, potrebujú mať určité kvalifikácie na vykonávanie tejto činnosti. Mali by patriť medzi akreditované tréningové organizácie (Accredited Training Organization – ATO) pre školenia a certifikáciu, mať status Registered Education Provider pre poskytované certifikácie a podobne. Týmto sa stáva hrozba vstupu nových konkurentov do tohto odvetvia náročnejšia ako pri vstupe do odvetví bez potreby kvalifikácie (Firmen ABC, 2021).

## Hrozba substitučných produktov

Za substitučné produkty prezenčných školení v oblasti poradenstva môžeme považovať prechod do online priestoru, čiže **online školenia, webináre, diskusie**. Táto forma v poslednej dobe nabrala rýchly vzostup kvôli aktuálnej koronakríze. Konkurenčné poradenské spoločnosti tak, ako aj vybraná spoločnosť, sa tejto situácii veľmi dobre prispôbili a prešli so svojimi kurzami aj do online priestoru. Ponuka týchto spoločností sa tak prispôbila aktuálnemu trendu, ktorý mohol byť doteraz považovaný ako substitút prezenčných školení. Hrozbou však môže byť postoj vybranej spoločnosti, ktorá po prekonaní koronakrízy neplánuje zanechať ponuku kurzov v online priestore (Rozhovor so zamestnankyňou spoločnosti, 2021).

## Vyjednávacia schopnosť kupujúcich

Zákazníci nie sú hlavným faktorom cenotvorby tejto spoločnosti. Vybraná spoločnosť má vopred stanovené ceny na každý nadchádzajúci rok, pričom ich väčšinou nemení na základe dopytu zákazníkov (Rozhovor so zamestnankyňou spoločnosti, 2021).

Avšak v prípade, že potenciálny zákazník prejaví záujem o kurz, no informuje sa o **možnosti zníženia ceny**, táto spoločnosť mu v rámci **proklientského prístupu** veľakrát vyhovie. Takéto situácie sa týkajú napríklad samoplatcov, ktorí sa informujú ohľadom možných zliav. Spoločnosť má tak vždy možnosť poskytnúť záujemcovi zľavu na jej služby. Tieto procesy sa však konajú súkromne a nie sú verejne dostupné (Rozhovor so zamestnankyňou spoločnosti, 2021).

## Vyjednávacia schopnosť dodávateľov

Za dodávateľov v tomto prípade môžeme považovať školiteľov vybranej spoločnosti. Spoločnosť má troch slovenských školiteľov, ktorí sú v tejto spoločnosti zamestnaní externe a vypláca im faktúry na ich živnosť (Rozhovor so zamestnankyňou spoločnosti, 2021).

V minulosti mala spoločnosť s týmito školiteľmi dohodu o veľkosti mzdy závislú na počte účastníkov na kurzoch. Pri jednom až štyroch účastníkoch vyplácala školiteľovi 400 eur na deň, pri šiestich až ôsmich účastníkoch bola mzda 460 eur na deň a pri aspoň

ôsmich účastníkoch bola zmluva určená na 560 eur na deň. Po novom sa však táto stratégia zmenila a náklady na jeden deň školiteľa činia 430 eur bez ohľadu na počet účastníkov na školení. Táto cena je aktuálne fixne daná dohodou medzi školiteľmi a spoločnosťou (Rozhovor so zamestnankyňou spoločnosti, 2021).

### **Súhrn výstupov Porterovho modelu konkurenčných síl**

Vybraná spoločnosť má v svojom odvetví niekoľko silných konkurenčných spoločností. Títo konkurenti sú poprednými organizáciami v oblasti manažérskeho poradenstva. V svojej ponuke produktov majú porovnateľné služby ako vybraná spoločnosť, pričom ceny majú v niekoľkých prípadoch nižšie.

Konkurenčné organizácie majú porovnateľnú, prípadne rozvinutejšiu propagáciu najmä na sociálnych sieťach. Konkurenti sa rýchlo prispôbili vplyvu koronakrízy a presunuli svoje služby do online prostredia. Aktuálne tak ponúkajú rôzne webináre a e-learningové služby za znížené ceny, čo je v momentálnej situácii skvelou alternatívou k normálnemu fungovaniu školení.

Čo sa týka vstupu nových konkurentov do odvetvia, je pre organizácie potrebné, aby boli akreditovanými tréningovými organizáciami a mali status, vďaka ktorému môžu školiť a vydávať certifikácie. Za substitučné produktu je možné považovať online školenia, webináre či online diskusie.

Vyjednávacia schopnosť kupujúcich nie je v tejto oblasti veľmi významná, no spoločnosť v rámci proklientskeho prístupu v prípade potreby poskytuje možnosti zníženia svojich cien.

S dodávateľmi, za ktorých je možné považovať školiteľov spoločnosti, má organizácia uzavretú zmluvu. Vyjednávacia sila tak v tomto prípade takisto nie je veľmi výrazná.

### **2.3 Analýza rozšíreného marketingového mixu**

V tejto časti diplomovej práce je zanalyzované vnútorné prostredie vybranej spoločnosti pomocou rozšíreného marketingového mixu 7P.

### 2.3.1 Produkt

Vybraná poradenská společnost vykonáva poradenstvo, školenia a koučing v oblasti projektového riadenia. Svoje školenia rozdeľuje na academy školenia a in-house školenia. Na webe spoločnosti sú produkty rozdelené do kategórií podľa typu služby (Web vybranej spoločnosti, 2021).

Školenia pozostávajú zo:

- základných školení v projektovom manažmente (basic level tréningy),
- pokročilých školení v projektovom manažmente (advanced a expert level tréningy),
- certifikácie a recertifikácie,
- tréningy k agilným prístupom,
- školenia softvéru,
- webináre (Web vybranej spoločnosti, 2021).

Academy školenia sú otvorené školenia, ktorých sa môže zúčastniť široká verejnosť. Pri in-house školeniach má spoločnosť menšie množstvo stálych klientov, ktorí si objednávajú niekoľko školení za rok. Spokojní klienti z academy školení sa často obracajú na spoločnosť so zákazkou na in-house školenia. Spoločnosť má preto v záujme zvýšiť povedomie o svojej ponuke academy školení. Academy školenia sú teda pre spoločnosť zväčša prvým kontaktom so zákazníkmi a možnosťou naviazať ďalšiu spoluprácu (Rozhovor so zamestnankyňou spoločnosti, 2021).

Academy školení sa priemerne zúčastňujú 3 zákazníci a za mesiac sa priemerne uskutoční 5 termínov školení (Rozhovor so zamestnankyňou spoločnosti, 2021).

Spoločnosť ponúka aj kurzy na prípravu najznámejších certifikácií v oblasti projektového riadenia. Motiváciou ľudí pre získanie týchto certifikácií môže byť získanie medzinárodne platného certifikátu, zápis mena absolventa do medzinárodnej databázy odborníkov pre projektový manažment, nárast hodnoty absolventa na trhu práce, získanie odbornej spôsobilosti a podobne (Web vybranej spoločnosti, 2021).

Na webovej stránke sú školenia rozdelené do spomenutých kategórií, pričom v každej kategórii sa nachádza približne päť rôznych školení. Ide o školenia od základných po pokročilé školenia s certifikáciou. Školenia trvajú od jedného dňa až po vyše dvoch

týždňov a priemerný deň školenia trvá približne osem hodín podľa typu školenia (Web vybranej spoločnosti, 2021).

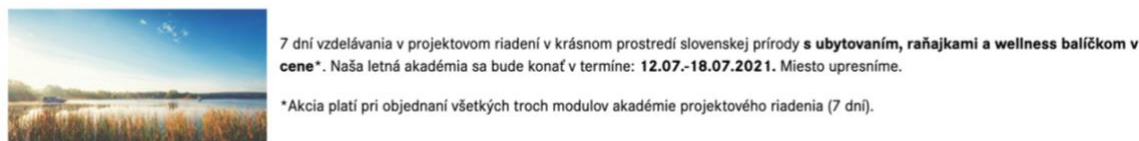
V tabuľke 5 je možné vidieť ponuku školení vybranej spoločnosti.

**Tabuľka 5: Produkty vybranej spoločnosti**

Kategória	Produkt	Miesto	Trvanie
<b>Kompaktné školenia</b>	Kompaktné školenie projektového riadenia	BA	7 dní
	Certifikačný program v projektovom riadení	BA	16 dní
	Compact Course in Project Management	Online / Viedeň	7 dní
<b>Basic tréningy</b>	Plánovanie a začiatok projektov	BA	3 dni
	Riadenie a ukončenie projektov	BA	2 dni
	Leadership v projektoch	BA	2 dni
	Riadenie komplexných úloh a menších projektov	BA	2 dni
<b>Advanced a expert tréningy</b>	Manažment rizík a kríz v projekte	BA	2 dni
	Projektový marketing	BA	1 deň
	Multiprojektové riadenie a kontroling portfólií	BA	2 dni
	Riadenie konfliktov v projekte	BA	2 dni
	Virtuálna spolupráca	Online	1 deň
	Digital Presence: Your camera is your stage!	bez informácie	
<b>Agilné tréningy</b>	Agilné pristupovanie k projektom	BA	2 dni
<b>Certifikácia a recertifikácia</b>	Príprava na certifikáciu IPMA – D, C a B	BA	2,5 dňa
	Recertifikácia IPMA	potrebné kontaktovať	
	Príprava na certifikáciu podľa PMI – PMP/CAMP	BA	4 dni
	Recertifikácia PMI	potrebné kontaktovať	
	Workshop a certifikácia PRINCE2 Foundation	BA	3 dni
	Workshop a certifikácia PRINCE2 Practitioner	BA	2 dni
	Workshop a certifikácia PRINCE2 Agile Practitioner	BA	3 dni
	Inhouse: Používajte Planview efektívne	potrebné kontaktovať	
	Agilné prístupy a klasické projektové riadenie: Rozdiely a použitie	BA	1 hod.
<b>Webináre</b>	Certifikát projektového manažéra – áno, ale ktorý?	BA	1 hod.
	Faktory pre úspešnú virtuálnu spoluprácu	BA	1 hod.
	Profil ideálneho projektového manažéra – požiadavky, vzdelávanie, príležitosti	BA	1 hod.
<b>Udalosti a akcie</b>	Raňajky pre ladies v PM	bez informácie	0,25 dňa

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (Web vybranej spoločnosti, 2021)

Spoločnosť má okrem vyššie spomenutých produktov k dispozícii aj špeciálnu ponuku letnej akadémie projektového riadenia (Web vybranej spoločnosti, 2021).

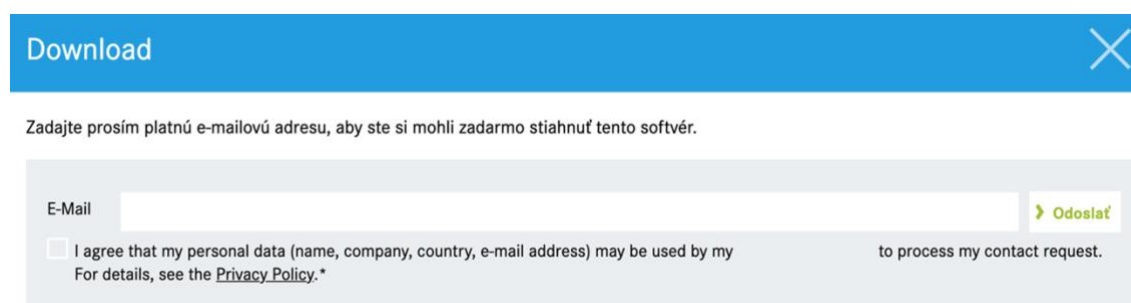


Obrázok 12: Letná akadémia vybranej spoločnosti

Zdroj: (Web vybranej spoločnosti, 2021)

Spoločnosť tiež ponúka **vlastný softvér**, ktorý by rada odprezentovala potenciálnym zákazníkom. Ide o softvér Next Project Light, ktorý je možné využiť na plánovanie a spracúvanie úloh a malých projektov, ktoré sú predpokladom profesionálneho riadenia projektov (Web vybranej spoločnosti, 2021).

Pred možnosťou stiahnutia je potrebné zadať svoj kontakt v podobe e-mailovej adresy.



Obrázok 13: Pole na stiahnutie softvéru

Zdroj: (Web vybranej spoločnosti, 2021)

Niektoré produkty majú na stránke nedostupné informácie o termínoch popísané bez diakritiky (Web vybranej spoločnosti, 2021).

Čo sa týka produktov, sú porovnateľné s konkurenciou. V ponuke však chýba napríklad výhodná ponuka Workshop a certifikácia PRINCE2 Foundation a Practitioner, ktorú majú v ponuke konkurenčné spoločnosti. Takúto možnosť ponúkli iba vo svojich newsletteroch (Rozhovor so zamestnankyňou spoločnosti, 2021).



Na obrázku 14 je možné vidieť kombi balíček PRINCE2.

Nasledujúce školenia:  
**KOMBI BALÍČEK PRINCE2®**

Prípravný workshop a certifikácia PRINCE2® Foundation	Prípravný workshop a certifikácia PRINCE2® Agile Practitioner
20.-22.01.2021	15.-17.02.2021
<a href="#">Detaily ku školeniu</a>	<a href="#">Detaily ku školeniu</a>

OBIDVE ŠKOLENIA SPOLU IBA ZA: **1480€.**  
**S kombi zľavou ušetríte až 300€!\***  
\*Platí pri objednávke do 13.01.2021.

**Obrázok 14: Špeciálna ponuka vybranej spoločnosti**

Zdroj: (Newsletter vybranej spoločnosti, 2021)

### 2.3.2 Cena

Cena produktov je zverejnená na webových stránkach vybranej spoločnosti. Spoločnosť má v ponuke hodinové webináre, ktoré sú k dispozícii zdarma. Na tieto webináre je potrebné sa prihlásiť formou „kúpy“ cez objednávku, čo môžu niektorí záujemcovia vnímať ako časovo náročný a komplikovaný proces. Na stránke sa tiež nachádzajú ponuky na zľavu, napríklad pri využití kombinácie služieb či získanie 10 % zľavy na recertifikáciu pri absolvovaní niekoľkých dní vzdelávania cez túto spoločnosť (Web vybranej spoločnosti, 2021).

Priemerná cena školení je približne 750 eur. Ceny vybranej spoločnosti sú u väčšiny konkurenčných spoločností nižšie ako u vybranej spoločnosti. Konkurencia Projektové riadenie má ponuku školení IPMA a Projektového minima za vyššiu sumu ako vybraná spoločnosť. Čo sa týka PMI prípravy a PRINCE2 školení, tieto produkty konkurencie sú oproti vybranej spoločnosti výhodnejšie. Konkurencia Potifob, Tayllorcox a PRINCE-2.sk má produkty lacnejšie ako vybraná spoločnosť.

Ceny produktov vybranej spoločnosti je možné vidieť v tabuľke 6.

**Tabuľka 6: Ceny produktov vybranej spoločnosti**

Kategória	Produkt	Cena
<b>Kompaktné školenia</b>	Kompaktné školenie projektového riadenia	1 800 €
	Certifikačný program v projektovom riadení	3 965 €
	Compact Course in Project Management	3 470 €
<b>Basic tréningy</b>	Plánovanie a začiatok projektov	840 €
	Riadenie a ukončenie projektov	580 €
	Leadership v projektoch	580 €
	Riadenie komplexných úloh a menších projektov	580 €
<b>Advanced a expert tréningy</b>	Manažment rizík a kríz v projekte	580 €
	Projektový marketing	320 €
	Multiprojektové riadenie a kontroling portfólií	580 €
	Riadenie konfliktov v projekte	580 €
	Virtuálna spolupráca	bez informácie
	Digital Presence: Your camera is your stage!	bez informácie
<b>Agilné tréningy</b>	Agilné pristupovanie k projektom	580 €
<b>Certifikácia a recertifikácia</b>	Príprava na certifikáciu IPMA – D, C a B	680 €
	Recertifikácia IPMA	potrebné kontaktovať
	Príprava na certifikáciu podľa PMI – PMP/CAMP	1 150 €
	Recertifikácia PMI	potrebné kontaktovať
	Workshop a certifikácia PRINCE2 Foundation	890 €
	Workshop a certifikácia PRINCE2 Practitioner	890 €
	Workshop a certifikácia PRINCE2 Agile Practitioner	890 €
	Inhouse: Používajte Planview efektívne	bez informácie
<b>Webináre</b>	Agilné prístupy a klasické projektové riadenie: Rozdiely a použitie	0 €
	Certifikát projektového manažéra – áno, ale ktorý?	0 €
	Faktory pre úspešnú virtuálnu spoluprácu	0 €
	Profil ideálneho projektového manažéra – požiadavky, vzdelávanie, príležitosti	0 €
<b>Udalosti a akcie</b>	Raňajky pre ladies v PM	bez informácie

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (Web vybranej spoločnosti, 2021)

V tabuľke 7 je zobrazená cena v porovnaní s kalkuláciou nákladov na školenie pri rôznom počte účastníkov v miestnosti za 120 eur na deň. Medzi **fixné náklady** radíme mzdy na školiteľov a náklady na miestnosť. Zvyšné náklady na produkt sú **variabilné náklady**. V tabuľke sú zobrazené informácie k trojdňovému PRINCE2 Foundation. Na to, aby bol tento produkt ziskový, je potrebné mať aspoň troch účastníkov na školení.

**Tabuľka 7: Kalkulácia výnosov a nákladov produktu PRINCE2 Foundation**

Počet účastníkov		4	3	2	Bližšie informácie
Výnosy	Z ceny školenia	3 560 €	2 670 €	1 780 €	890 € / účastníka
Náklady	Strava	180 €	135 €	90 €	15 € / účastníka / deň
	Propagačné materiály	8 €	6 €	4 €	2 € / účastníka
	Kniha	280 €	210 €	140 €	70 € / účastníka
	Poplatky za certifikáciu	640 €	480 €	320 €	160 € / účastníka
	Mzda školiteľa	1 290 €	1 290 €	1 290 €	430 € / deň
	Miestnosť	360 €	360 €	360 €	120 € / deň
	<b>Suma nákladov</b>	<b>2 758 €</b>	<b>2 481 €</b>	<b>2 204 €</b>	
<b>Zisk</b>		<b>802 €</b>	<b>189 €</b>	<b>- 424 €</b>	

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (Rozhovor so zamestnankyňou spoločnosti, 2021)

Keď porovnáme zisk tohto produktu v offline a **online forme**, spoločnosti sa viac oplatí ponúkať produkty online (viď tabuľka 8). Odstráni sa tak náklad na miestnosť a stravu. Vybraná spoločnosť napriek zníženým nákladom cenu týchto produktov neznižuje. Konkurenčné ceny sú tým pádom nižšie ako ceny vybranej spoločnosti. V tomto prípade vykazuje spoločnosť zisk aj pri 2 účastníkoch, keďže sa fixné náklady znížia o 360 eur.

**Tabuľka 8: Kalkulácia výnosov a nákladov produktu PRINCE2 Foundation online**

Počet účastníkov		4	3	2	Bližšie informácie
Výnosy	Z ceny školenia	3 560 €	2 670 €	1 780 €	890 € / účastníka
Náklady	Propagačné materiály	8 €	6 €	4 €	2 € / účastníka
	Kniha	280 €	210 €	140 €	70 € / účastníka
	Poplatky za certifikáciu	640 €	480 €	320 €	160 € / účastníka
	Mzda školiteľa	1 290 €	1 290 €	1 290 €	430 € / deň
	<b>Suma nákladov</b>	<b>2 218 €</b>	<b>1 986 €</b>	<b>1 754 €</b>	
<b>Zisk</b>		<b>1 342 €</b>	<b>684 €</b>	<b>26 €</b>	

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (Rozhovor so zamestnankyňou spoločnosti, 2021)

V tabuľke 9 je možné vidieť kalkuláciu nákladov pri produkte, ktorý neobsahuje v cene certifikáciu a knihu. Náklad na miestnosť je opäť 120 eur na deň. Ide o produkty za cenu 580 eur, ktoré trvajú dva dni – napríklad Riadenie a ukončenie projektov, Leadership v projektoch, Riadenie komplexných úloh a menších projektov, Manažment rizík a kríz v projekte, Multiprojektové riadenie a kontroľing portfólií, Riadenie konfliktov v projekte či Agilné pristupovanie k projektom. Pri týchto produktoch je takisto spoločnosť v zisku až pri školení s aspoň 3 účastníkmi.

**Tabuľka 9: Kalkulácia výnosov a nákladov produktov bez certifikácie**

Počet účastníkov		4	3	2	Bližšie informácie
<b>Výnosy</b>	<b>Z ceny školenia</b>	<b>2 320 €</b>	<b>1 740 €</b>	<b>1 160 €</b>	580 € / účastníka
<b>Náklady</b>	Strava	120 €	90 €	60 €	15 € / účastníka / deň
	Propagačné materiály	8 €	6 €	4 €	2 € / účastníka
	Mzda školiťa	860 €	860 €	860 €	430 € / deň
	Miestnosť	240 €	240 €	240 €	120 € / deň
	<b>Suma nákladov</b>	<b>1 228 €</b>	<b>1 196 €</b>	<b>1 164 €</b>	
<b>Zisk</b>		<b>1 092 €</b>	<b>544 €</b>	<b>- 4 €</b>	

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (Rozhovor so zamestnankyňou spoločnosti, 2021)

Výnosy a náklady sú v tabuľke 10 porovnané pre produkty bez certifikácie pri online podobe. Vybraná spoločnosť je tu v kladných ziskových číslach aj pri dvoch účastníkoch.

**Tabuľka 10: Kalkulácia výnosov a nákladov produktov bez certifikácie online**

Počet účastníkov		4	3	2	Bližšie informácie
<b>Výnosy</b>	<b>Z ceny školenia</b>	<b>2 320 €</b>	<b>1 740 €</b>	<b>1 160 €</b>	580 € / účastníka
<b>Náklady</b>	Mzda školiťa	860 €	860 €	860 €	430 € / deň
	<b>Suma nákladov</b>	<b>860 €</b>	<b>860 €</b>	<b>860 €</b>	
<b>Zisk</b>		<b>1 460 €</b>	<b>880 €</b>	<b>300 €</b>	

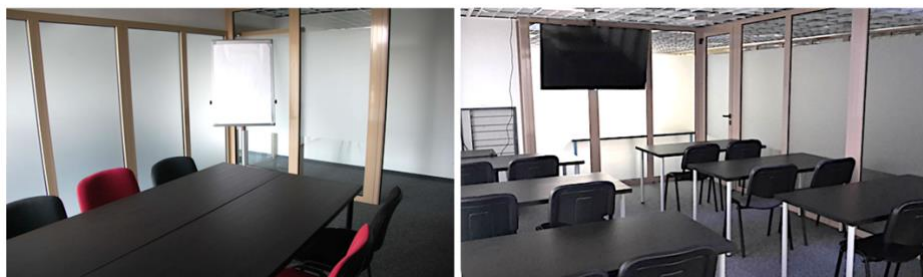
Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (Rozhovor so zamestnankyňou spoločnosti, 2021)

Zisk spoločnosti je v priemere približne 30 % celkových výnosov prezenčných academy školení a približne 40 % výnosov pri školeniach online, podľa počtu účastníkov. Celkový obrat za tieto produkty činil v roku 2020 približne 30 000 eur a v predošlé roky približne 50 000 – 100 000 eur. Dôvodom zníženého obratu z minulého roku je nepochybne situácia spojená s koronakrízou (Rozhovor so zamestnankyňou spoločnosti, 2021).

### 2.3.3 Miesto

Čo sa týka miesta, spoločnosť nemá kamennú pobočku na Slovensku. Celé riadenie spoločnosti sa nachádza v rakúskej Viedni, odkiaľ sa vykonávajú všetky aktivity. V prípade prezenčných školení sú prenájmané priestory bratislavských hotelov, ako napríklad hotel Max Inn či priestory vo Vienna Gate, v ktorých školia slovenskí školitelia. Školenia sa konajú vždy na inom mieste, ktoré spoločnosť na danú udalosť prenajme. Náklady na miestnosť sa pohybujú vo výške 50 – 200 eur na deň (Rozhovor so zamestnankyňou spoločnosti, 2021).

Spoločnosť však kvôli aktuálnej koronakríze presunula veľkú časť svojej práce a ponúk do online prostredia. Kvôli tomuto vonkajšiemu faktoru prepracovala veľké množstvo školení do online podoby. Pri ústupe krízy sa organizácia opäť rozbehla v prednášaní v prezenčnej forme – išlo najmä o obdobie od júna 2020. Momentálne však vykonávajú školenia opäť online. V porovnaní s online formou však preferujú prezenčné školenia, online ponuku teda neplánujú nechať v predaji po prekonaní koronakrízy. Vybraná spoločnosť aktuálne hľadá nové priestory, keďže kvôli aktuálnej kríze množstvo podnikateľov prišlo o svoje podniky a nebudú ďalej ponúkať svoje priestory vybranej spoločnosti (Rozhovor so zamestnankyňou spoločnosti, 2021).



**Obrázok 15: Školiace miestnosti vybranej spoločnosti**

Zdroj: (Prenájom zasadacích miestností, 2021)

### 2.3.4 Propagácia

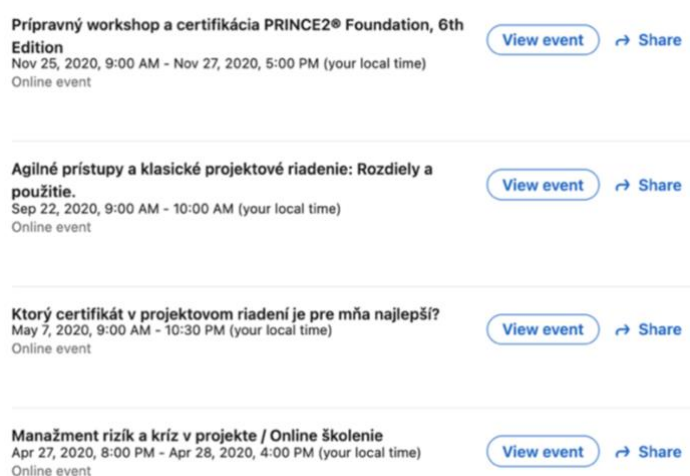
Spoločnosť svoju marketingovú propagáciu koncentruje primárne na otvorené academy školenia a väčšinu marketingovej komunikácie zameriava na online prostredie.

#### Reklama

V minulosti sa o reklamu spoločnosti starala marketingová spoločnosť Visibility. Tá spoločnosti písala články s kľúčovými slovami na optimalizáciu pre vyhľadávače, robila jej PPC reklamu a iné marketingové aktivity. S touto spoločnosťou však bola ukončená spolupráca z dôvodu vysokých nákladov do výšky 1 300 eur mesačne, pričom vybraná spoločnosť nezaznamenávala zvýšený počet objednávok ako konverzie z čitateľnosti článkov. Od marca minulého roka však vybraná spoločnosť nerobí platenú reklamu a články píše jej zamestnanci (Rozhovor so zamestnankyňou spoločnosti, 2021).

#### Podpora predaja

Ako formu podpory predaja bola v minulosti spoločnosť **registrovaná na webových stránkach ponúkajúcich kurzy**, na ktorých ju mohli vyhľadať potenciálni zákazníci. Náklady na túto registráciu boli 30 eur mesačne. Táto spolupráca bola prerušená z dôvodu neschválenia rozpočtu na túto aktivitu šéfom spoločnosti (Rozhovor so zamestnankyňou spoločnosti, 2021). Spoločnosť tiež ponúka spomínané **bezplatné webináre**. Je možné ich absolvovať prihlásením sa cez webovú stránku formou „kúpy“ alebo pomocou udalosti zverejnenej na sociálnych sieťach – Facebook a LinkedIn.



Obrázok 16: Webináre vybranej spoločnosti

Zdroj: LinkedIn vybranej spoločnosti, 2021

Tieto webináre majú svoje nedostatky, ktoré si po konzultovaní uvedomujú samotní lektori prednášky. Webináre často presahujú stanovené trvanie prednášky. Vyhradený čas na prednášku je vždy stanovený na jednu hodinu, pričom webináre často začínajú doobeda v pracovné dni, na čo mali niektorí účastníci pripomienky. Prednášajúci posúva čas začiatku, aby mali účastníci čas sa prihlásiť a tak prednášky často trvajú aj o 20 minút dlhšie. Webináre sa momentálne uskutočňujú cez platformu GoToWebinar. Ide o program, ktorý je potrebné nainštalovať, čo môže spôsobovať problémy pri zúčastnení. Účastníci tento názor sami vyjadrili pri recenzovaní prednášky. Na webináre sa hlási približne 10-20 ľudí a zúčastní sa ich napokon približne polovica. Za rok spoločnosť vytvorí približne 20 webinárov. Na jednom webinári je tak v priemere 7 prihlásených ľudí. Za rok má teda spoločnosť 140 účastníkov webinárov, z čoho sa stane približne 5 z nich novými zákazníkmi. Miera konverzie na predaj je teda 3,5 %. Lektor nebol na prednášku veľmi pripravený, prezentáciu si nerobil sám. Svedčí o tom aj prednášaná snímka, v ktorej bola červenou farbou zvýraznená výzva na doplnenie svojho kontaktu.



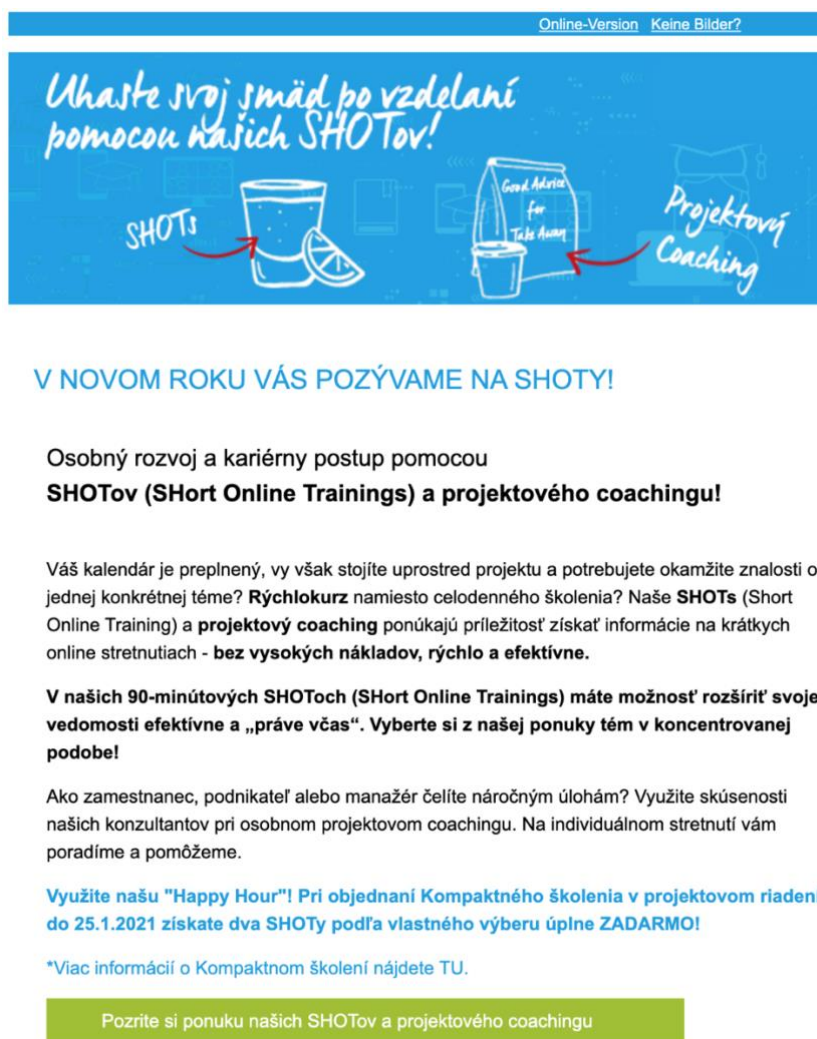
Obrázok 17: Chybová snímka prezentácie

Zdroj: Zamestnanec vybranej spoločnosti, 2021

Spoločnosť má tiež za sebou niekoľko **kampaní**. Posledná z nich mala názov „V novom roku vás pozývame na shoty!“ Ide tu o pútavý názov, ktorý priláka čitateľov z dôvodu preneseného výrazu slova shot ako alkoholový nápoj, pričom v tomto prípade ide o skratku pre SHort Online Training. Táto kampaň má názov, ktorý upúta pozornosť čitateľa, ktorý má na túto ponuku kliknúť a prečítať si viac. Napokon sa však na túto udalosť prihlásili iba 3 ľudia. Tieto a iné ponuky sú posielané formou **newsletterov**. Newslettrey sú rozposielané na približne 2 000 e-mailových adries, klikne na ne však v priemere približne 30 ľudí. (Rozhovor so zamestnankyňou spoločnosti, 2021).



Newsletter na poslednú kampaň je možné vidieť na obrázku 18.



**Obrázok 18: Kampaň vybranej spoločnosti**

Zdroj: (Newsletter vybranej spoločnosti, 2021)

Ďalší prostriedok, ktorú spoločnosť využíva na podporu predaja je písanie **článkov** uverejňovaných na svojej webovej stránke v sekcii know-how v časti blog. Na stránke sa nachádza spolu 22 článkov uverejnených od roku 2017, z toho 11 bolo zverejnených počas minulého roka. Spoločnosť sa snaží zvýšiť frekvenciu písania článkov. Články sa týkajú najmä nadchádzajúcich udalostí, nových projektov spoločnosti či rád ohľadom projektového riadenia. Aktuálne sa o tieto články stará zamestnankyňa, ktorá sa o marketing na slovenskom trhu. Články sú prekladané z originálnej nemeckej stránky touto zamestnankyňou, prípadne sú niektoré písané priamo slovenskými školiteľmi. Články majú približne 1 obrázok a obsahujú 500-800 slov. Blogové príspevky spoločnosť nezverejňuje na sociálnych sieťach (Web vybranej spoločnosti, 2021).



## Vzťahy s verejnosťou

Spoločnosť udržiava vzťahy s verejnosťou najmä prostredníctvom sociálnych sietí, e-mailovej komunikácie či telefonicky. Na Slovensku spoločnosť využíva **sociálne siete LinkedIn, Facebook a YouTube**. Na Instagrame spoločnosť nemá založený účet. K 30.1.2021 má na svojom slovenskom LinkedIn profile 536 sledovateľov, jej príspevky označí ako „páči sa mi to“ približne 5 ľudí. Pridáva sem okrem udalostí aj krátke animácie týkajúce sa noviniek. Na Facebooku má 190 fanúšikov. Obsah príspevkov je identický s príspevkami na LinkedIn-e a priemerne 2 reakcie „páči sa mi to“ na jeden príspevok. Nenachádzajú sa tu žiadne recenzie na spoločnosť od užívateľov. Od minulého roku je spoločnosť aktívna aj na YouTube. Má tu 6 odberateľov a 4 zverejnené videá, ktoré majú do 50 vzhliadnutí (Facebook vybranej spoločnosti, 2021), (LinkedIn vybranej spoločnosti, 2021), (YouTube vybranej spoločnosti, 2021).

## Priamy marketing

Čo sa týka priameho marketingu, potenciálni klienti sa o spoločnosti dozvedajú najmä zo sociálnych sietí, internetových vyhľadávačov či **Word-of-Mouth** odporúčaní. Množstvo zákazníkov spoločnosti je lojálnych, často teda využívajú služby spoločnosti aj viackrát.

Spoločnosť má na svojej webovej stránke v rámci direct marketingu zverejnený **elektronický katalóg** na rok 2021. V tomto katalógu popisujú firemný zámer svojho podnikania a výhody investovania do produktu tejto spoločnosti, ktoré majú prilákať potencionálnych zákazníkov (Web vybranej spoločnosti, 2021).

Spoločnosť má na webe niekoľko **chybných stránok či odkazov**, ktoré sú dokonca **v nemeckom jazyku** (Web vybranej spoločnosti, 2021).

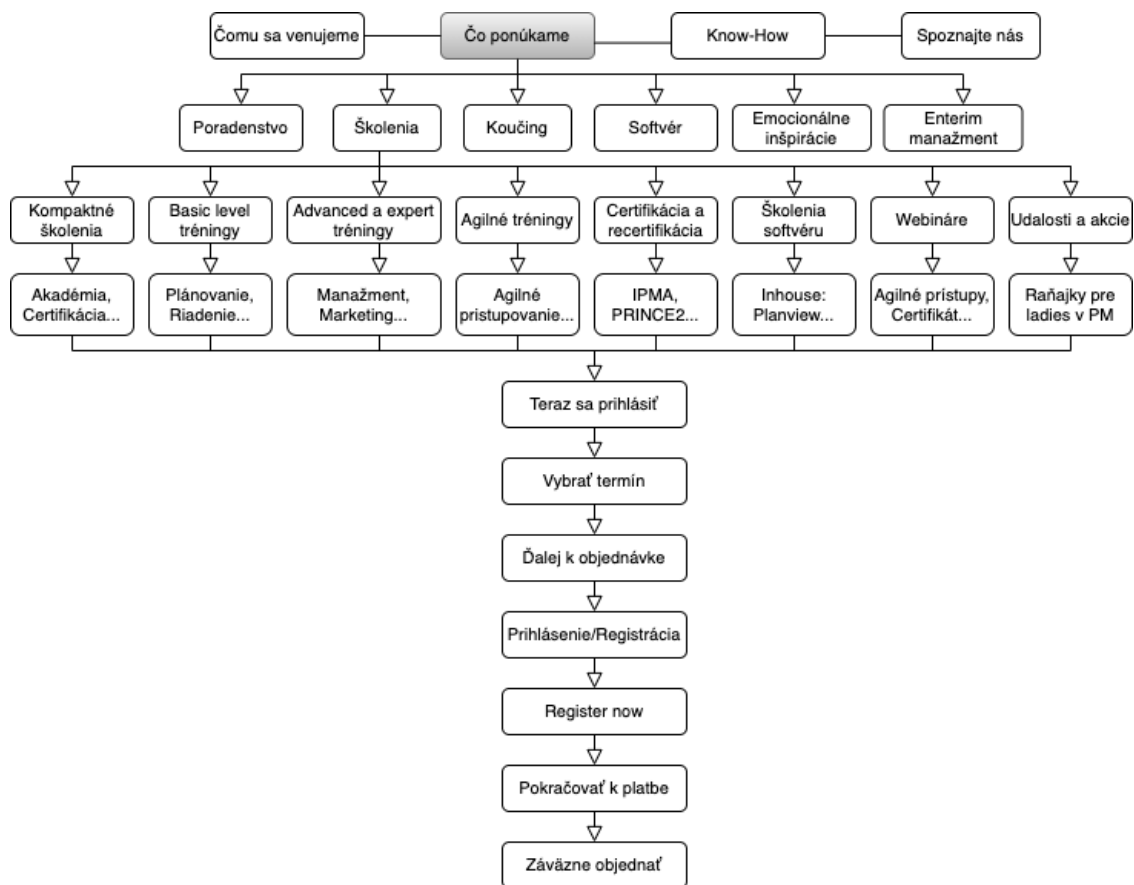


Obrázok 19: Chybová stránka vybranej spoločnosti

Zdroj: (Web vybranej spoločnosti, 2021)

## Analýza webu

Pre vysokú mieru konverzie cez web je potrebné mať dobre spracovanú navigačnú trasu pre jednoduchší nákupný proces potenciálneho zákazníka. Na obrázku 20 je možné vidieť aktuálnu, až jedenásť krokovú trasu vedúcu k objednaní služby vybranej spoločnosti. Táto trasa je pomerne dlhá, o čom svedčí aj názor zákazníkov, ktorí v prevedenom výskume uviedli, že nájsť potrebné informácie na stránkach spoločnosti nebolo jednoduché.



Obrázok 20: Trasa k objednaníu služby

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (Web vybranej spoločnosti, 2021)

Dobre optimalizovaná webová stránka sa zobrazuje vyššie vo výsledkoch Google vyhľadávača. V tabuľke 11 je možné vidieť umiestnenia vybranej spoločnosti podľa vyhľadávania kľúčových slov.

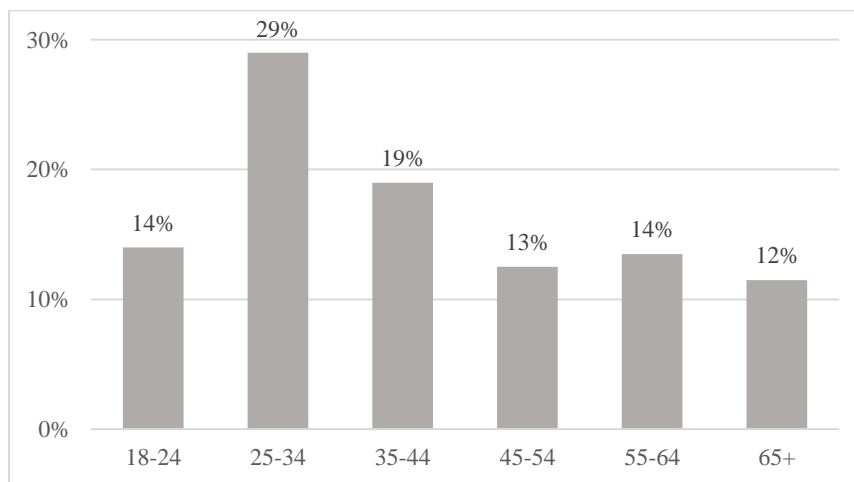
**Tabuľka 11: Pričky vybranej spoločnosti vo vyhľadávači**

Kľúčové slovo / fráza	Organická prička v Google	Strana v Google
skolenia projektové riadenie	6	1
projektové riadenie	17	2
projektový manažment	--	--
projektový management	--	--
kurz projektového riadenia	21	2
ipma certifikácia	6	1
Prince2 certifikácia	9	1

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (Google vyhľadávanie, 2021)

Svoj **web** využíva spoločnosť ako hlavné miesto zverejnenia informácií o svojich službách a následného predaja. Pomocou analýzy webu je možné získať množstvo informácií ohľadom návštevnosti, konverzií a predaja. Nasledujúce údaje sú uvedené za posledných 90 dní v období od novembra do februára 2021.

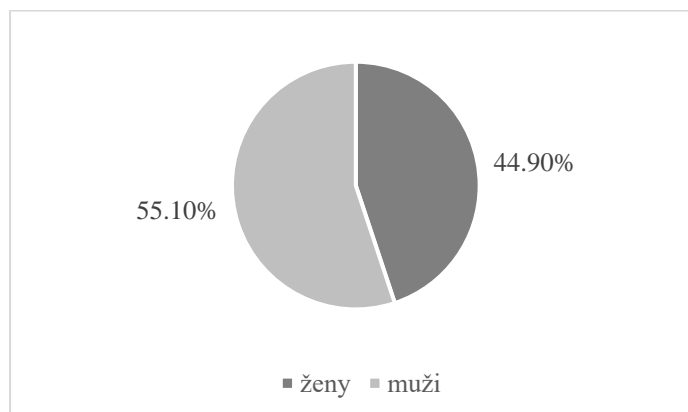
Najviac návštevníkov stránky je vo veku 25-34 rokov a 35-44 rokov (Google Analytics vybranej spoločnosti, 2021).



**Graf 1: Vek návštevníkov webu**

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (Google Analytics vybranej spoločnosti, 2021)

Podľa údajov z Google Analytics (2021) stránku navštevuje približne 55 % mužov a 45 % žien.



**Graf 2: Pohlavie návštevníkov webu**

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (Google Analytics vybranej spoločnosti, 2021)

66 % užívateľov navštevuje stránku cez počítač, 33 % užívateľov je pri návšteve stránky na mobile a 1 % užívateľov je na tablete. Pri väčšine návštevnosti stránky ide o nových užívateľov (Google Analytics vybranej spoločnosti, 2021).

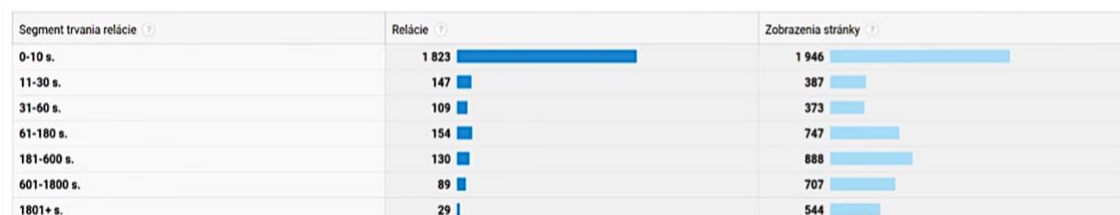


**Graf 3: Pomer nových a opätovných návštevníkov**

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (Google Analytics vybranej spoločnosti, 2021)

Za posledné tri mesiace si stránku spoločnosti zobrazilo 5 592 ľudí, z ktorých 35 % zostalo na stránke 0-10 sekúnd. Pokiaľ je polovica predaja spoločnosti Academy školenia, záujemcov o tieto školenia je za mesiac na stránke 932. Z 15 reálnych zákazníkov mesačne tak vyplýva, že miera konverzie je 1,6 %. Reláciu na stránke

vykonalo 2 481 užívateľov, z toho 73 % vykonalo reláciu v dĺžke 0-10 sekúnd (Google Analytics vybranej spoločnosti, 2021).



**Obrázok 21: Dĺžka trvania relácie a zobrazenia stránky**

Zdroj: Google Analytics vybranej spoločnosti, 2021

Priemerný čas strávený na stránke bol za posledné tri mesiace 1:27 minút. Miera okamžitých odchodov je 60 % a percento odchodov je 44 %. Z celkového počtu zobrazení prišlo najviac ľudí na domovskú stránku. Porovnateľný počet návštevníkov sa dostalo do sekcie ponuky školení. Treťou najnavštevovanejšou stránkou bola sekcia projektového riadenia v časti „Čomu sa venujeme“ (Google Analytics vybranej spoločnosti, 2021).

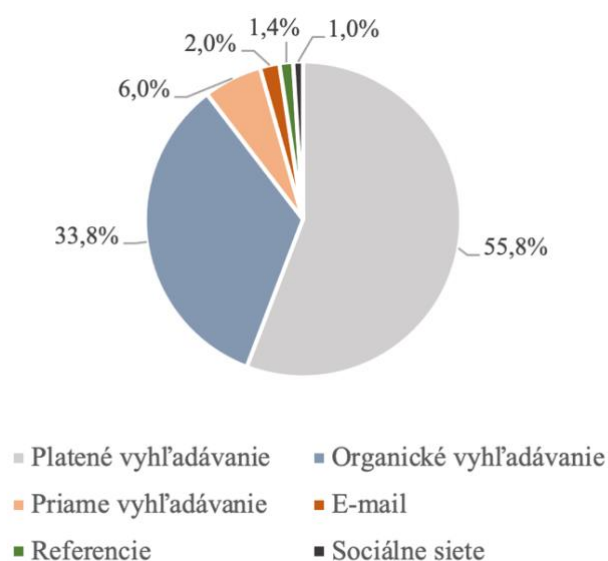
1.	/sk/	685
2.	/sk/co-ponukame/skolenia/	641
3.	/sk/comu-sa-venuujeme/projektove-riadenie/	509
4.	/sk/co-ponukame/skolenia/treningy-k-agilnym-pristupom/	310
5.	/sk/co-ponukame/skolenia/certifikacia-a-recertifikacia/	271
6.	/sk/co-ponukame/skolenia/kompaktne-skolenie/kompaktne-skolenie-projektoveho-riadenia/	253
7.	/sk/know-how/blog/5-sposobov-ako-najlepsie-motivovat-zamestnancov-a-kolegov/	228
8.	/sk/co-ponukame/skolenia/basic-level-treningy/	139
9.	/sk/co-ponukame/skolenia/certifikacia-a-recertifikacia/ipma-level-d-c-b/	133
10.	/sk/co-ponukame/skolenia/treningy-k-agilnym-pristupom/agilne-pristupovanie-k-projektom/	113

**Obrázok 22: Návštevnosť jednotlivých stránok**

Zdroj: Google Analytics vybranej spoločnosti, 2021

Takmer 56 % návštevníkov sa na stránku dostane cez platené vyhľadávanie. Približne 34 % návštevníkov je z organického vyhľadávania. Treťou najväčšou skupinou dochádzania na stránku je priamo. Nasleduje vstup cez e-mail, odporúčenie a sociálne siete (Google Analytics vybranej spoločnosti, 2021).

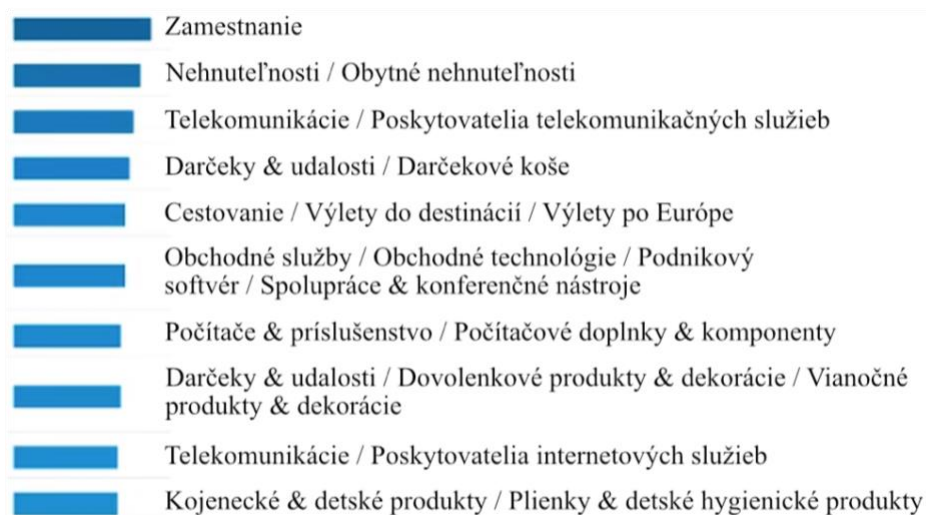
Tieto údaje je pre prehľadnosť možné vidieť v grafe 4.



**Graf 4: Hlavné kanály vyhľadávania**

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Google Analytics vybranej spoločnosti, 2021

Ďalšou informáciou, ktorá môže poslúžiť na správne cielenie článkov a informácií, je zákaznícky segment návštevníkov. Väčšina zákazníkov je zo segmentov zamestnania, nehnuteľností a telekomunikácie (Google Analytics vybranej spoločnosti, 2021).



**Obrázok 23: Zákaznícky segment návštevníkov**

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Google Analytics vybranej spoločnosti, 2021

Čo sa týka sociálnych sietí, najviac zobrazení stránky bolo zo siete Facebook a následne LinkedIn. 24 relácií bolo vykonaných zo siete Facebook. Tu bolo priemerné trvanie

relácie až vyše 7 minút. 20 relácií z LinkedIn s priemernou dĺžkou relácie 2,25 minúty a jedna relácia bola vykonaná z YouTube v trvaní 16 sekúnd. Väčšina publika zo sociálnych sietí sa dostala na domovskú stránku a do sekcie ponúkaných školení (Google Analytics vybranej spoločnosti, 2021).

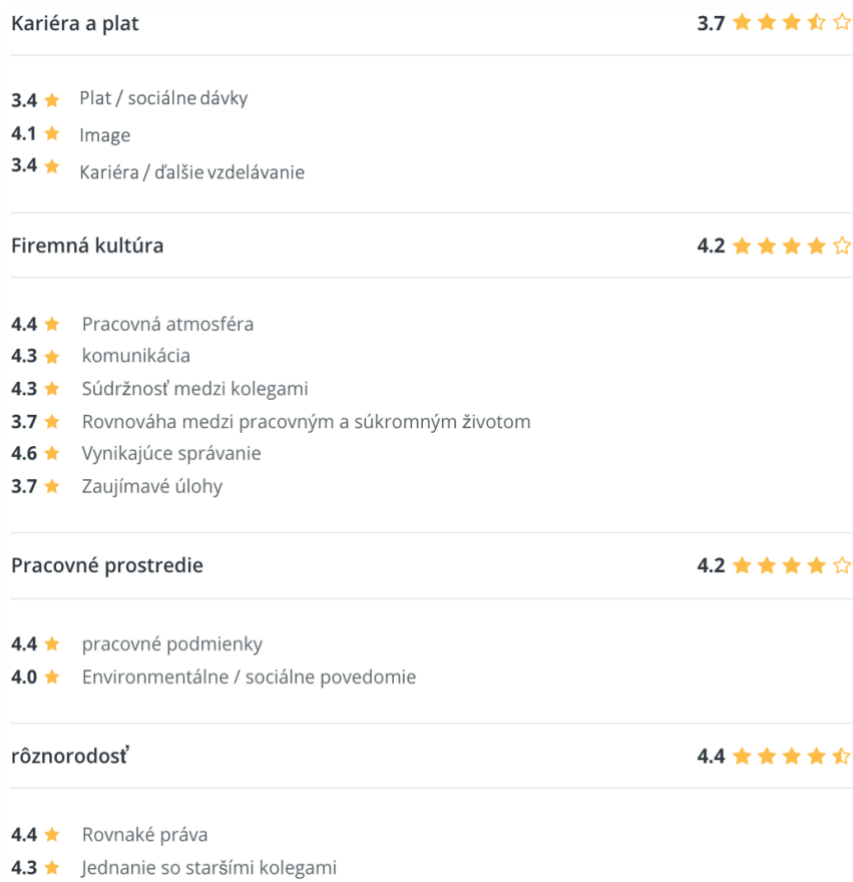
### 2.3.5 Ľudia

Keďže spoločnosť svoje pôsobenie na slovenskom trhu riadi z Rakúska, je potrebné zamerať sa na štruktúru zamestnancov v tejto krajine. Rakúska spoločnosť pozostáva celkovo zo 108 zamestnancov. Má taktiež rozsiahlu sieť vysoko kvalifikovaných kooperačných partnerov a skupinu takmer 500 dočasných manažérov. Spoločnosť uvádza, že každý konzultant v priemere odškolí 100 školiacich dní za jeden rok. O slovenský trh sa starajú dvaja interní zamestnanci a školenia vykonávajú traja externí lektori (Beratung, 2021), (Kurzy.sk, 2021).

V rakúskom back office je zamestnaných 15 zamestnancov. Čo sa týka **spokojnosti zamestnancov**, bol vykonaný prieskum rakúskej pobočky, v ktorej má vybraná spoločnosť sídlo. Spoločnosť bola hodnotená podľa 13 faktorov rozdelených do 4 kategórií. Od roku 2016 hodnotilo spoločnosť a zamestnávateľa 7 zamestnancov s priemerom 4,1 bodu z 5 bodov (Kununu, 2021).

V rámci oblasti miezd je spokojnosť v porovnaní s priemerom v odbore poradenstvo a konzultácie nižšia o 6 %. Pri porovnaní spokojnosti s firemnou kultúrou je spokojnosť o 8 % vyššia ako priemer spokojnosti v danom odbore (Kununu, 2021).

Mieru spokojnosti zamestnancov v jednotlivých kategóriách je možné vidieť na obrázku 24.



**Obrázok 24: Miera spokojnosti zamestnancov vybranej spoločnosti**

Zdroj: (Kununu, 2021)

### 2.3.6 Procesy

V rakúskej pobočke pracuje zamestnankyňa, ktorá sa venuje komunikácii spoločnosti so Slovenskom. Všetky procesy sa však riadia z rakúskej Viedne. V prípade riadenia sa aktuálne vykonávajú online porady kvôli aktuálnej koronakríze. Táto zamestnankyňa sa jediná venuje slovenskému trhu. Pre slovenský trh plánuje školenia, kontaktuje školiteľov, urguje poplatky či komunikuje so zákazníkmi (Rozhovor so zamestnankyňou spoločnosti, 2021).

Čo sa týka procesov plánovania školení, spoločnosť komunikuje so školiteľmi o dátumoch školení vopred na nasledujúci rok. Takýmto spôsobom tiež rezervuje



priestory, v ktorých sa školenia konajú (Rozhovor so zamestnankyňou spoločnosti, 2021).

Tento proces vyzerá tak, že v roku 2020 sa vytvoril plán školení na rok 2021. Zamestnankyňa kontaktovala školiteľov, či súhlasia s danými termínmi. Následne bol vytvorený plán, či budú školenia prebiehať online alebo prezenčne. V aktuálnej situácii súvisiacej s koronakrízou plánuje spoločnosť presunúť svoje školenia do prezenčnej formy, akonáhle to situácia bude povoľovať. Účastníci školení sú o tejto informácii oboznámení pri objednávaní produktu (Rozhovor so zamestnankyňou spoločnosti, 2021).



**Obrázok 25: Organizačná štruktúra vybranej spoločnosti pre slovenský trh**  
Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (Rozhovor so zamestnankyňou spoločnosti, 2021)

### 2.3.7 Materiálne zabezpečenie

Hlavná rakúska centrála má k dispozícii vytvorené materiály, ktoré poskytuje na školeniach. Ide najmä to vzdelávacie knihy, perá, fixky, zošity, obaly na certifikáty, obaly na certifikáty, menovky. Školiace materiály sú tiež vo forme online prezentácií. Tieto materiály sú v niektorých prípadoch v cene školení a spoločnosť ich má na sklade v svojej rakúskej pobočke. Knihy sú klientom ponúkané v spolupráci so spoločnosťami, ktoré vydávajú certifikáciu, prípadne sú niektoré knihy písané priamo školiteľmi tejto spoločnosti (Rozhovor so zamestnankyňou spoločnosti, 2021).

V roku 2018 sa vybraná spoločnosť v rámci starostlivosti o životné prostredie rozhodla obmedziť tlačené materiály a vymeniť ich za digitálne. Spoločnosť zdigitalizovala

množstvo administratívy, ako aj papierovú spätnú väzbu od zákazníkov. Do tejto doby mala spoločnosť v rakúskej pobočke vždy pripravené školiace materiály, perá, papiere so spätnou väzbou a podobne. Pred každým školením spoločnosť volala kuriérsku spoločnosť, ktorá zaviezla materiály do miestnosti, v ktorej bolo dané školenie usporiadané. Aktuálne sú však materiály zabezpečené hromadne, škoolitelia ich majú vo väčšom množstve (100 – 200 kusov) uskladnené u seba doma, dovezené kuriérom. Následne podľa potrebného počtu materiálov na každé školenie prinesú potrebný počet materiálov. Od roku 2018 sú tak papiere na spätnú väzbu či prezentácie v digitálnej podobe (Rozhovor so zamestnankyňou spoločnosti, 2021).

Čo sa týka stravovania, pokiaľ sa školenia konajú v hoteloch, poskytuje stravu hotelová kuchyňa. Kurzy, ktoré sú usporadúvané v iných miestnostiach, ako napríklad vo Vienna Gate, neponúkajú občerstvenie, a tak sa zákazníci stravujú v blízkych reštauráciách. Poplatky za stravu sú zahrnuté v cene kurzu. Účastníci majú počas školení k dispozícii neobmedzené nápoje – kávu, čaj, vodu. Počas prestávok majú k dispozícii rýchle občerstvenia, na obed sa stravujú 3-chodovým obedom. Poobede je im ponúkané ovocie, chlebíčky, pagáče a podobne (Rozhovor so zamestnankyňou spoločnosti, 2021).

### **2.3.8 Súhrn výstupov rozšíreného marketingového mixu**

Vybraná spoločnosť poskytuje služby najmä v oblasti projektového riadenia. Aktuálne sa všetky služby poskytujú v online priestore, no akonáhle sa aktuálna situácia súvisiaca s koronakrízou zlepši, plánuje spoločnosť prejsť opäť iba do prezenčnej formy školení. Academy školenia sa v prezenčnej forme konajú v rôznych bratislavských hoteloch. Náklady na tieto priestory sa pohybujú medzi 50 – 200 eur na deň. Vybraná spoločnosť nemá kamennú pobočku na Slovensku. Spoločnosť poskytuje širokú ponuku služieb oproti konkurencii. Ceny spoločnosti sú poväčšine vyššie ako ceny konkurentov. Vybraná spoločnosť využíva najmä online formu propagácie. Na sociálnych sieťach je aktívna, no reakcie na jej príspevky sú minimálne. Ako formu podpory predaja využíva bezplatné webináre, ktorých sa môže zúčastniť široká verejnosť. Tieto webináre však majú rôzne nedostatky. Spoločnosť vytvára menšie množstvo kampaní, ktoré rozposiela ľuďom odoberajúcich jej newsletter. Tieto newsletter si však otvára veľmi nízke percento ľudí, väčšinou ide o približne 40 kliknutí z 2 000 rozposlaných e-mailových adries. Svojich




zákazníkov spoločnosť získava najmä formou priameho marketingu či Word-of-Mouth odporúčaní. Ako svoj hlavný zdroj informácií pre užívateľov má vytvorenú webovú stránku. Na stránke sa nachádzajú informácie o produktoch, no má tiež odkazy, ktoré sú nefunkčné. Spoločnosť sa tiež snaží zvýšiť návštevnosť svojej stránky písaním článkov do blogovej sekcie na svojej stránke. Návštevnosť webu je v priemere približne 1,5 minúty. Návštevníci sa na stránku dostávajú prevažne cez platené a organické vyhľadávanie. Podľa prieskumu spokojnosti zamestnancov získala spoločnosť 4,1 bodov z 5 bodov. Všetky procesy v rámci organizácie sú riadené z rakúskej pobočky, kde spoločnosť sídli. Slovenský trh majú na starosti iba dvaja zamestnanci. Nedostatok zamestnancov a riadiacich síl pre slovenský trh sa tak odráža aj na kvalite riadenia a prostredia vo vnútri spoločnosti.

## **2.4 Profil zákazníka**

Veková kategória zákazníkov vybranej poradenskej spoločnosti sa pohybuje medzi 30 až 60 rokmi. Vyše polovica zákazníkov sú muži a menšiu časť zastávajú ženy. Najpopulárnejším produktom zákazníkov sú certifikácie, ide teda o produkty PRINCE2 Foundation, PRINCE2 Practitioner, Certifikácie PMI / PMP. Tieto certifikačné kurzy tvorili vyše 50 % všetkých nákupov zákazníkov. Úspešné boli tiež webinára zdarma, na ktoré počas obdobia začiatku koronakrízy absolvovalo približne 50 ľudí na jeden webinár. Pomaly však táto účasť opäť upadá. Zákazníci svoje nákupy často opakujú, najmä pri recertifikácii. Spokojní zákazníci tiež odporúčajú produkty vybranej spoločnosti svojim kolegom, a tak spoločnosť často získava nových zákazníkov z rovnakých organizácií. Najviac nákupov vykonávajú zákazníci počas jesene. Začiatok roka býva najslabší, s výnimkou tohto roku, čo môže byť vplyvom aktuálnej koronakrízy. Tržby sa často rozbiehajú najmä v druhej polovici roka. Väčšina slovenských záujemcov si objednáva školenia približne týždeň pred ich začiatkom, na rozdiel od rakúskych zákazníkov, ktorí si kurzy objednávajú aj pol roka vopred (Rozhovor so zamestnankyňou spoločnosti, 2021).

**Zákaznícke osoby** troch zákazníkov vybranej spoločnosti je možné vidieť v tabuľke 12. Ide o tri najčastejšie typy zákazníkov, ktorých vybraná spoločnosť ponúka svoje služby (Rozhovor so zamestnankyňou spoločnosti, 2021).

**Tabuľka 12: Zákaznícke osoby vybranej spoločnosti**

Persóna	HR manažérka	IT developer	Projektový manažér
Fotografia			
Fiktívne meno	Martina	Peter	Tomáš
Pracovné miesto	slovenská pobočka medzinárodnej automobilovej spoločnosti	telekomunikačná spoločnosť	softvérová spoločnosť
Náplň práce	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nábor nových zamestnancov,</li> <li>- zabezpečovanie rozvoja a vzdelávania zamestnancov,</li> <li>- riešenie personálnych otázok</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- IT podpora a vývoj,</li> <li>- koordinácia projektov,</li> <li>- návrhy riešení v IT oblasti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- príprava, plánovanie a monitorovanie projektov</li> <li>- sledovanie trhu,</li> <li>- reporting</li> </ul>
Vek	35 rokov	35 rokov	45 rokov
Stav	vydatá	slobodný (zadaný)	rozvedený
Deti	2 deti	1 dieťa	1 dieťa
Vzdelanie	Odbor marketing, UCM Trnava	Odbor IT, FIT Bratislava	Odbor ekonómia, UK Bratislava
Pracovné prostredie	Aktívna na sociálnych sieťach, používa Google na vyhľadávanie požiadaviek ohľadom kurzov. Na tvorbu objednávok a komunikáciu využíva najmä e-mail.	S mailom pracuje denne, na internete je ako doma a zvláda všetky aktivity v oblasti informačných technológií.	Zdatnosť na internete je priemerná, sociálne siete však využíva naplno. pracovné nástroje však ovláda výborne.

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (Rozhovor so zamestnankyňou vybranej spoločnosti, 2021)

## **2.5 Prieskum spokojnosti stávajúcich zákazníkov**

Pre účely diplomovej práce bol vykonaný prieskum spokojnosti stávajúcich zákazníkov so službami vybranej spoločnosti.

### **2.5.1 Metodológia výskumu**

Cieľom marketingového výskumu v rámci tejto práce je zistiť mieru spokojnosti zákazníkov s kvalitou služieb ako aj celkovú mieru spokojnosti zákazníkov, identifikovať kľúčové faktory, ktoré túto celkovú mieru ovplyvňujú a navrhnúť zmeny vedúce k skvalitneniu služieb vybranej spoločnosti. Centrálna výskumná otázka znie: „Aké sú kľúčové faktory ovplyvňujúce celkovú spokojnosť zákazníkov vybranej spoločnosti?“

Na základe centrálnej výskumnej otázky bolo vytvorených päť hypotéz:

HA: Spoľahlivosť služby ovplyvňuje celkovú mieru spokojnosti zákazníka.

HB: Schopnosť reagovať ovplyvňuje celkovú mieru spokojnosti zákazníka.

HC: Uistenie (podpora) ovplyvňuje celkovú mieru spokojnosti zákazníka.

HD: Empatia zo strany spoločnosti ovplyvňuje celkovú mieru spokojnosti zákazníka.

HE: Materiálne zabezpečenie ovplyvňuje celkovú mieru spokojnosti zákazníka.

Pre výskum bol zvolený kvantitatívny deduktívny prístup z dôvodu veľkého súboru existujúcich zákazníkov. V prieskume boli využité najznámejšie modely z dôvodu širokej škály ich využitia a popularity – základ modelu SERVQUAL, meranie celkovej miery spokojnosti na základe definície spokojnosti podľa Kotlera a Armstronga (2010) a využitý bol aj model Net Promoter Score.

Dotazník vychádzajúci zo štandardizovaného dotazníka modelu SERVQUAL bol vyhodnotený za obdobie od 26.11.2020 do 15.12.2020. Dotazník bol odoslaný 1028 existujúcim zákazníkom vybranej poradenskej spoločnosti na ich e-mailové adresy. Dotazník zodpovedalo celkovo 107 respondentov, z toho správne vyplnilo dotazník 104 respondentov. Celková miera návratnosti správne vyplnených dotazníkov tak činí približne 10 %.

Podľa výpočtu na určenie výberového súboru bol výberový súbor stanovený na 67 respondentov pri 90 % miere spoľahlivosti. Keďže ide o výberový súbor menší ako 10 000 jednotiek, vzorka bola prepočítaná, aby mala vypovedaciu hodnotu. Minimálna veľkosť vzorky je po prepočte 63 respondentov. Po dosadení hodnôt do zjednodušeného vzorca pre výpočet výberového súboru bol zistený požadovaný počet respondentov a to približne 91 subjektov. Počet respondentov, ktorí správne vyplnili dotazník spĺňa požadovaný počet. Validita dát bola zaistená tým, že základný súbor tvorili zákazníci, ktorí už absolvovali službu vybranej spoločnosti. Reliabilita dát bola zaistená tvorbou otázok na základe štandardizovaného dotazníkového šetrenia. Dotazníky boli odosielané pomocou newslettera z e-mailovej adresy tejto spoločnosti.

Na začiatku dotazníka boli vytvorené rozradňovacie otázky (viď tabuľka 13).

**Tabuľka 13: Rozradňovacie otázky**

Otázka	Výber odpovedí
<b>Pohlavie</b>	
	Muž
	Žena
<b>Veková kategória</b>	
	do 25 rokov
	do 35 rokov
	do 45 rokov
	do 55 rokov
	nad 55 rokov
<b>Početnosť využitia služieb</b>	
	jedenkrát
	dvakrát
	trikrát
	viackrát
<b>Forma poskytnutia služby</b>	
	Prezenčne
	Online

Zdroj: Vlastné spracovanie

Ďalej nasledovalo subjektívne hodnotenie 22 tvrdení vytvorených na základe modelu SERVQUAL. Tvrdenia obsahovali faktory kvality služieb a boli rozdelené do 5 dimenzií podľa modelu SERVQUAL. Tvrdenia boli upravené podľa špecifik služieb vybranej poradenskej spoločnosti (viď príloha 1).

Respondenti porovnávali vnímanie po poskytnutí služby s ich čakávaniami pred poskytnutím služby. Odpovede na otázky boli vytvorené formou päťstupňovej Likertovej škály. Odpovediam boli priradené body od -2 po 2 (viď tabuľka 14).

**Tabuľka 14. Priradenie bodov k odpovediam**

Odpoveď	Body priradené odpovediam
Oveľa horšie ako som očakával/a	-2
Trochu horšie ako som očakával/a	-1
Presne ako som očakával/a	0
Trochu lepšie ako som očakával/a	1
Oveľa lepšie ako som očakával/a	2

Zdroj: Vlastné spracovanie

22 tvrdení bolo rozšírených o tri doplňujúce otázky zamerané na celkovú spokojnosť zákazníkov. Možnosti odpovede boli zobrazené na Likertovej škále. Znenie doplňujúcich otázok bolo nasledovné:

1. Ohodnoťte vaše celkové očakávania pred poskytnutím služby.
2. Ohodnoťte vaše celkové vnímanie služby po jej poskytnutí.
3. Odporučili by ste naše služby svojim známym?

V prvých dvoch doplňujúcich otázkach mali respondenti k dispozícii odpovede na päťstupňovej Likertovej škále. Na prvú doplňujúcu otázku bolo možné zvoliť odpoveď na slovnej škále „Veľmi nízke“ až „Veľmi vysoké“. Na druhú doplňujúcu otázku bola možnosť odpovede medzi „Veľmi zlé“ a „Veľmi dobré“. Tejto slovnej škále boli neskôr priradené hodnoty od – 2 do 2. Body celkového očakávania pred poskytnutím služby boli odpočítané od bodov celkového vnímania po poskytnutí služby, čím bola zistená celková miera spokojnosti zákazníka pomocou diferenčnej analýzy.

Na tretiu doplňujúcu otázku bolo možné odpovedať na stupnici od 0 do 10, pričom 0 znamenala odpoveď „Určite by som neodporučil/a“ a odpoveď 10 znamenala „Určite by som odporučil/a“.

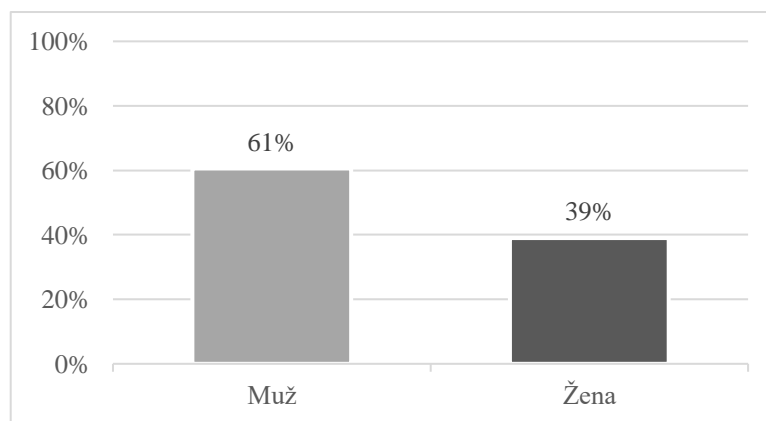
Poslednou časťou dotazníka bola možnosť otvorenej odpovede na otázku: „Chceli by ste nám odkázať ešte niečo, s čím ste boli spokojný/á alebo naopak niečo, v čom sa môžeme zlepšiť?“ Respondenti tu mali možnosť vyjadriť svoj názor týkajúci sa spokojnosti s poskytnutou službou.

## 2.5.2 Analýza dát a výsledky výskumu

V tejto kapitole sú analyzované dáta a spracované výsledky dotazníkového šetrenia.

### Profil respondentov

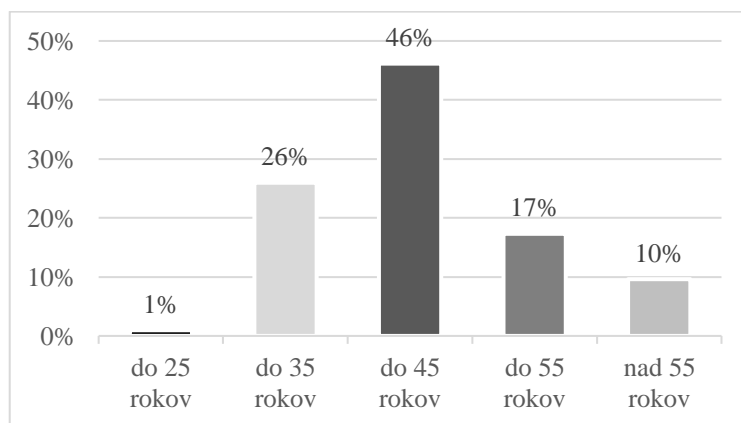
Dotazník zodpovedalo 63 (61 %) mužov a 41 (39 %) žien. Približne dve tretiny respondentov boli teda muži a jednu tretinu tvorili ženy (viď graf 5).



**Graf 5: Pohlavie respondentov**

Zdroj: Vlastné spracovanie

Najviac (46 %) respondentov bolo vo veku 36-45 rokov. Rozdelenie podľa vekovej kategórie je možné vidieť v grafe (viď graf 6).

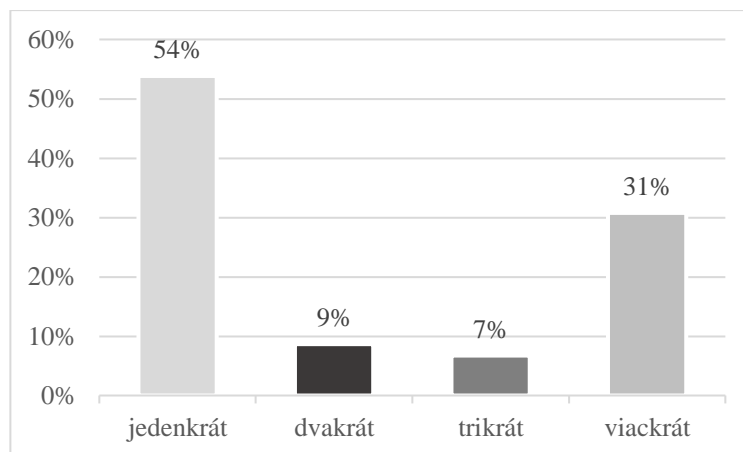


**Graf 6: Veková kategória respondentov**

Zdroj: Vlastné spracovanie

Najviac respondentov (54 %) využilo služby vybranej poradenskej spoločnosti iba jedenkrát. Približne tretina respondentov využila služby vyše trikrát (viď graf 7).

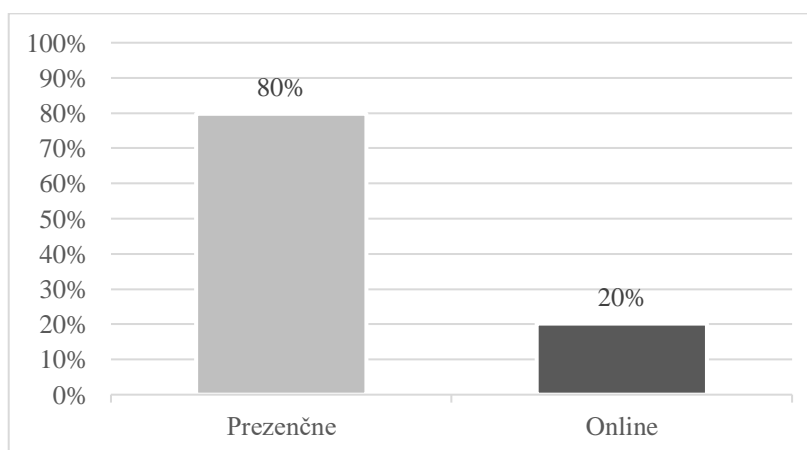




**Graf 7: Početnosť využitia služieb**

Zdroj: Vlastné spracovanie

Takmer 80 % respondentov využilo naposledy služby prezenčne. Pätina respondentov využila služby poskytnuté v online forme (viď graf 8).



**Graf 8: Forma využitia služieb**

Zdroj: Vlastné spracovanie

### **Dimenzia spoľahlivosti**

V tejto dimenzii bolo vytvorených 5 tvrdení. Najspokojnejší boli respondenti v tejto dimenzii s tým, ako ich v danom odbore vzdelala poskytnutá služba. Najnižšia spokojnosť dimenzie, ktorá mala dokonca záporné hodnoty, sa týkala jednoduchosti nájdenia potrebných informácií na webových stránkach spoločnosti. Z výsledkov je zrejmé, že respondenti nie sú spokojní s prehľadnosťou webových stránok spoločnosti.

V tabuľke 15 je možné vidieť priemernú neváženú spokojnosť zákazníkov s kvalitou služieb v dimenzii spoľahlivosť, ktorá predstavuje medzeru jednotlivých tvrdení. Je tu zobrazená aj priemerná spokojnosť (nevážené skóre) celej dimenzie predstavujúcu medzeru celej dimenzie spoľahlivosti.

**Tabuľka 15. Nevážené skóre dimenzie spoľahlivosť**

Tvrdenie	Priemerná spokojnosť	Nevážené skóre dimenzie spoľahlivosť
Tvrdenie 1	0,577	<b>0,356</b>
Tvrdenie 2	0,279	
Tvrdenie 3	0,337	
Tvrdenie 4	0,615	
Tvrdenie 5	-0,029	

Zdroj: Vlastné spracovanie

### **Dimenzia schopnosti reagovať**

Dimenzia schopnosti reagovať obsahovala taktiež 5 tvrdení. Táto dimenzia získala celkovo najlepšie hodnotenia tvrdení ako aj hodnotenia celej dimenzie. Najspokojnejší boli zákazníci v tejto dimenzii s vedomosťami lektora odpovedať na otázky zákazníkov. Najnižšia spokojnosť sa týkala efektivity priebehu poskytovania služby.

V tabuľke 16 je vidieť priemernú neváženú spokojnosť zákazníkov s kvalitou služieb v tejto dimenzii a priemernú spokojnosť (nevážené skóre) celej dimenzie.

**Tabuľka 16: Nevážené skóre dimenzie schopnosť reagovať.**

Tvrdenie	Priemerná spokojnosť	Nevážené skóre dimenzie schopnosť reagovať
Tvrdenie 6	0,346	<b>0,817</b>
Tvrdenie 7	0,788	
Tvrdenie 8	0,923	
Tvrdenie 9	0,981	
Tvrdenie 10	1,048	

Zdroj: Vlastné spracovanie

### **Dimenzia uistenia**

Dimenzia uistenia obsahovala 4 tvrdenia. Respondenti boli v tejto dimenzii najspokojnejší s podporou klientov počas poskytovania služby. Najnižšia spokojnosť v tejto dimenzii bola v oblasti sebavedomia v danom odbore po poskytnutí služby.

Tabuľka 17 zobrazuje priemernú neváženú spokojnosť zákazníkov s kvalitou služieb v tejto dimenzii a priemernú spokojnosť (nevážené skóre) celej dimenzie uistenia.

**Tabuľka 17: Nevážené skóre dimenzie uistenie.**

<b>Tvrdenie</b>	<b>Priemerná spokojnosť</b>	<b>Nevážené skóre dimenzie uistenie</b>
Tvrdenie 11	0,721	<b>0,673</b>
Tvrdenie 12	0,587	
Tvrdenie 13	0,712	
Tvrdenie 14	0,673	

Zdroj: Vlastné spracovanie

### **Dimenzia empatie**

Dimenzia empatie obsahovala 4 tvrdenia. Najvyššia spokojnosť bola uvedená pri tvrdení, že poskytovateľ služby konal v najlepšom záujme svojich klientov. Najnižšiu spokojnosť mali v tejto dimenzii dve tvrdenia a to konkrétne s poskytnutím individuálnej pozornosti a s porozumením potrieb zákazníkov zo strany poskytovateľa služby.

V tabuľke 18 je zobrazená priemerná nevážená spokojnosť zákazníkov s kvalitou služieb v tejto dimenzii a priemerná spokojnosť (nevážené skóre) celej dimenzie empatia.

**Tabuľka 18: Nevážené skóre dimenzie empatia**

<b>Tvrdenie</b>	<b>Priemerná spokojnosť</b>	<b>Nevážené skóre dimenzie empatia</b>
Tvrdenie 15	0,538	<b>0,582</b>
Tvrdenie 16	0,567	
Tvrdenie 17	0,538	
Tvrdenie 18	0,683	

Zdroj: Vlastné spracovanie

### **Dimenzia materiálneho zabezpečenia**

Táto dimenzia obsahovala štyri tvrdenia. Najvyššia spokojnosť bola v tejto dimenzii s profesionalitou vzhľad poskytovateľa služby a najnižšia s cenou služby.

Tvrdenie 19 sa týkalo vyhodnotenia priestoru, v ktorom bola služba poskytnutá. V tomto prípade je vhodné rozdeliť vyhodnotenie tejto otázky na dve časti podľa formy využitia služby. Pri službe poskytnutej v prezenčnej forme bola spokojnosť s priestorom 0,229. Pri službe poskytnutej online bola spokojnosť s priestorom vyššia a to 0,238.

V tabuľke 19 je možné vidieť priemernú neváženú spokojnosť zákazníkov s kvalitou služieb v dimenzii materiálne zabezpečenie a priemernú spokojnosť (nevážené skóre) celej tejto dimenzie.

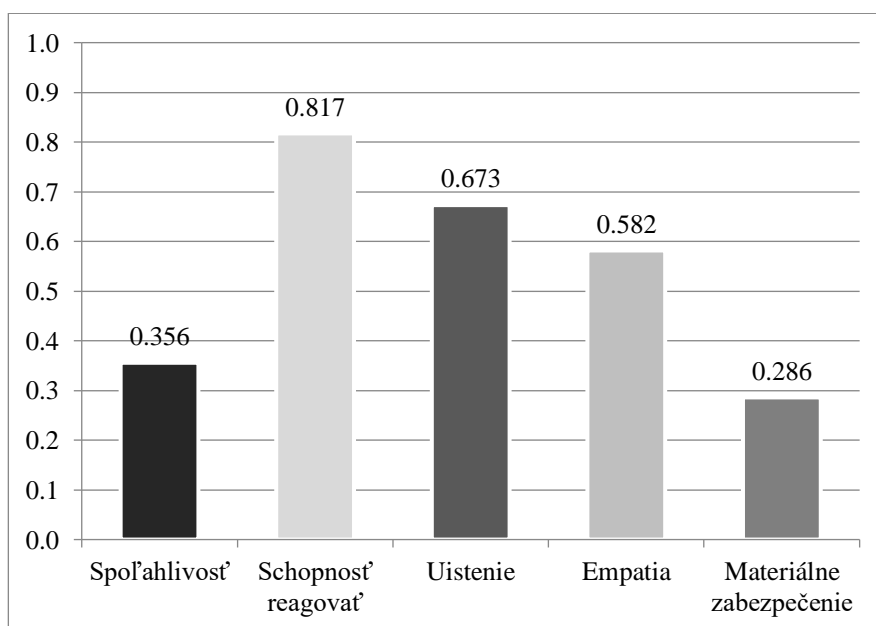
**Tabuľka 19: Nevážené skóre dimenzie materiálne zabezpečenie.**

Tvrdenie	Priemerná spokojnosť	Nevážené skóre dimenzie materiálne zabezpečenie
Tvrdenie 19	0,231	<b>0,286</b>
Tvrdenie 20	0,471	
Tvrdenie 21	0,250	
Tvrdenie 22	0,192	

Zdroj: Vlastné spracovanie

### Nevážené skóre dimenzií

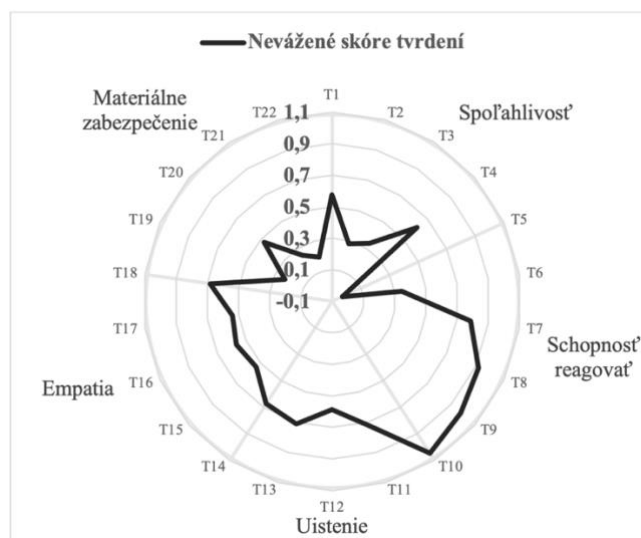
Celkové nevážené skóre dimenzií je zobrazené v grafe 9. Najvyššiu spokojnosť získala dimenzia schopnosti reagovať. Najhoršiu spokojnosť s kvalitou služieb získala dimenzia materiálne zabezpečenie tesne za dimenziou spoľahlivosti.



**Graf 9: Nevážené skóre dimenzií**

Zdroj: Vlastné spracovanie

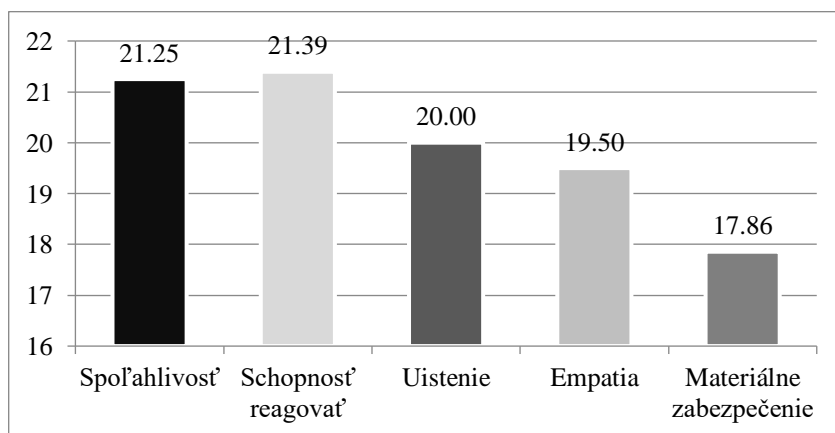
Pre väčšiu prehľadnosť spokojnosti s kvalitou služby v jednotlivých tvrdeniach bol vytvorený graf 10. Graf je rozdelený do piatich kategórií podľa dimenzií. Na grafe je možné vidieť porovnanie neváženého skóre jednotlivých tvrdení (T1-T22) spadajúcich do piatich dimenzií. Ako je možné vidieť, najvyššiu spokojnosť s kvalitou služieb získali tvrdenia z dimenzie schopnosť reagovať.



**Graf 10: Nevážené skóre jednotlivých tvrdení**  
Zdroj: Vlastné spracovanie

### Váha dimenzií

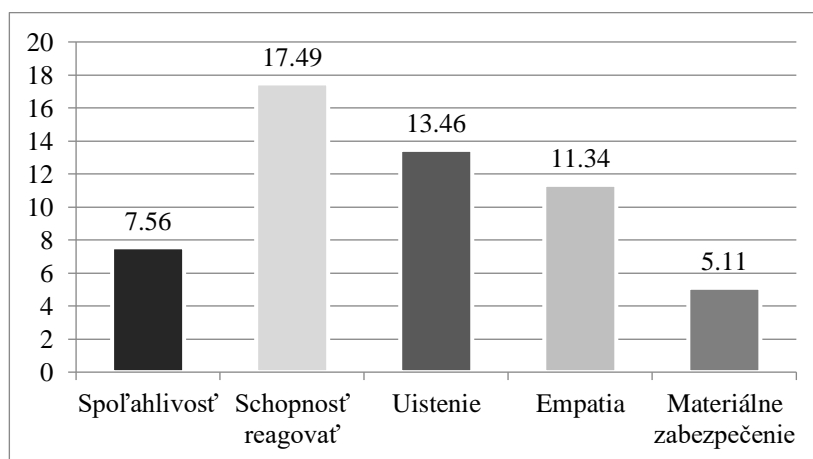
Respondenti prerozdeľovali 100 bodov medzi päť dimenzií podľa dôležitosti na základe ich vnímania. Podľa respondentov je najdôležitejšou dimenziou schopnosť reagovať, za ktorou je tesne dimenzia spoľahlivosti. Najnižšiu váhu dôležitosti získala dimenzia materiálneho zabezpečenia. Priemerná dôležitosť dimenzií je zobrazená v grafe 11.



**Graf 11: Priemerná váha dimenzií**  
Zdroj: Vlastné spracovanie

## Vážené skóre dimenzií

Pre získanie presnejšej predstavy o spokojnosti bolo vytvorené vážené skóre dimenzií. Poradie skóre zostalo rovnaké aj po zohľadnení váh dimenzií. Schopnosť reagovať, ktorá je pre respondentov najdôležitejšou dimenziou, skončila na prvom mieste spokojnosti. Napriek tomu, že druhou najdôležitejšou dimenziou je pre respondentov spoľahlivosť, nachádza sa táto dimenzia až na štvrtom mieste spokojnosti. Spokojnosť jednotlivých dimenzií, teda ich vážené skóre, je zobrazená v grafe 12.



**Graf 12: Vážené skóre dimenzií**

Zdroj: Vlastné spracovanie

## Celková miera spokojnosti zákazníkov

Celková miera spokojnosti zákazníkov so službami vybranej spoločnosti bola vyhodnocovaná na základe prvých dvoch doplňujúcich otázok. Odčítaním bodov očakávania zákazníkov od vnímania zákazníkov bola zistená celková miera spokojnosti so službou. Priemerná hodnota celkovej miery spokojnosti všetkých respondentov bola 0,606. Toto číslo je pre jeho kladnú hodnotu možné interpretovať tak, že respondenti boli celkovo so službou vybranej poradenskej spoločnosti spokojní. Poskytnuté služby teda celkovo prevýšili očakávania respondentov.

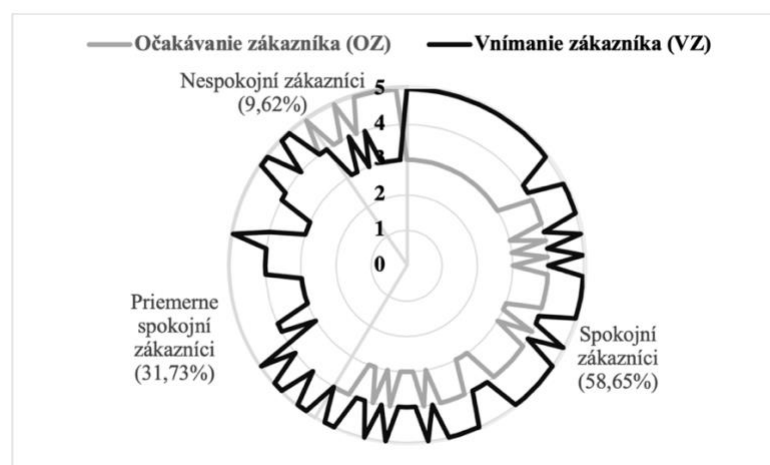
Respondenti boli združení do skupiny spokojných, priemerne spokojných a nespokojných zákazníkov. Pokiaľ platilo  $OZ < VZ$ , bol zákazník nespokojný. Respondent, u ktorého platí  $OZ = VZ$ , je priemerne spokojný. Pokiaľ bolo  $OZ > VZ$ , išlo o spokojného zákazníka. 61 (58,65 %) respondentov bolo označených za spokojných. 33 (31,73 %) respondentov bolo priemerne spokojných. Nespokojných respondentov bolo 10 (9,62 %). Toto rozdelenie je zobrazené v tabuľke 20.

**Tabuľka 20: Celková miera spokojnosti**

Spokojnosť zákazníkov	Miera spokojnosti	Počet odpovedí (%)	Počet odpovedí podľa skupiny zákazníkov (%)	Skupina zákazníkov
Veľmi spokojní	2	15,38	58,65	<b>Spokojní</b> ( $OZ < VZ$ )
Spokojní	1	43,27		
Priemerne spokojní	0	31,73	31,73	<b>Priemerne spokojní</b> ( $OZ = VZ$ )
Nespokojní	-1	5,77	9,62	<b>Nespokojní</b> ( $OZ > VZ$ )
Veľmi nespokojní	-2	3,85		

Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf 13 je rozdelený na tri časti podľa spokojnosti zákazníkov. Na grafe je možné vidieť prehľadné znázornenie rozdielov v celkovom vnímaní a očakávaní respondentov a ich zaradenie do jednotlivých skupín. V prvej časti grafu sú spokojní zákazníci ( $OZ < VZ$ ), v ďalšej časti sú priemerne spokojní zákazníci ( $OZ = VZ$ ) a posledná časť grafu predstavuje nespokojných zákazníkov ( $OZ > VZ$ ). Ako je možné vidieť, žiaden respondent neohodnotil svoje očakávanie ani vnímanie poskytnutej služby nižšou hodnotou ako číslom 3.



**Graf 13: Porovnanie očakávaní a vnímaní zákazníkov**

Zdroj: Vlastné spracovanie

## Net Promoter Score

Vyhodnotenie Net Promoter Score je výsledkom tretej doplňujúcej otázky. Respondenti mali na stupnici od 0 – „Určite by som neodporučil/a“ po 10 – „Určite by som odporučila/a“ zodpovedať, či by služby vybranej poradenskej spoločnosti odporúčili svojim známym.

75 (72,12 %) respondentov je zaradených do kategórie Propagátori a 28 (26,92 %) respondentov bolo pasívnych (vid' tabuľka 21). Celkové Net Promoter Score je vypočítané odčítaním percenta Kritikov od celkového percenta Propagátorov. Net Promoter Score je teda 71 %, čo sa dá považovať za veľmi dobrý výsledok. Priemerná miera odporúčania vyšla 9.

Tabuľka 21: Net Promoter Score

Miera odporúčenia	Počet odpovedí	Počet odpovedí (%)	Počet odpovedí podľa skupiny zákazníkov (%)	Skupina zákazníkov
10	37	35,58	72,12	Propagátori
9	38	36,54		
8	24	23,08	26,92	Pasívni
7	4	3,85		
6	0	0	0,96	Kritici
5	1	0,96		
4	0	0		
3	0	0		
2	0	0		
1	0	0		

Zdroj: Vlastné spracovanie

## Názory respondentov na služby spoločnosti

Posledná otázka bola jedinou otvorenou otázkou dotazníkového šetrenia. Respondenti mali možnosť napísať, s čím boli spokojní a čo by naopak na službách vybranej spoločnosti zlepšili. Možnosť zodpovedať túto otázku využilo 20 respondentov (19 %). Štyria respondenti napísali pozitívne hodnotenie, ktoré sa týkalo najmä odborného prístupu a skúseností lektora, ktorý vykonáva poradenstvo a taktiež individuálny prístup



pri online kurzoch v čase celosvetovej pandémie. 16 respondentov (15 %) napísalo návrhy na zlepšenie služieb spoločnosti.

Medzi najčastejšie spomínané návrhy patrilo zlepšenie cateringu, zvýšenie teploty v prednášanej miestnosti, relevantnejšie vzdelávacie materiály, viac vyučovacích hodín a času na prípravu na školení, menej prezentovanej teórie, viac vizuálnych podnetov a podobne.

### **2.5.3 Zhrnutie výsledkov**

Respondenti boli najspokojnejší v dimenzii schopnosť reagovať. Celkovo najlepšie hodnotené bolo Tvrdenie 10, ktoré sa nachádzalo v tejto dimenzii a týkalo sa vedomostí prednášajúceho odpovedať na otázky zákazníkov. Toto tvrdenie získalo skóre 1,048. Najmenej spokojní boli respondenti s dimenziou materiálne zabezpečenie.

V dimenzii spoľahlivosť sa nachádza tvrdenie, s ktorým boli respondenti najmenej spokojní. Toto tvrdenie získalo ako jediné negatívne skóre, konkrétne -0,029. Tvrdenie sa týkalo spokojnosti s prehľadom webových stránok spoločnosti.

Celková miera spokojnosti zákazníkov so službami je na úrovni 0,606. Respondenti sú teda celkovo spokojní so službami spoločnosti.

Net Promoter Score vyšlo 71 %, čo sa dá považovať za veľmi dobrý výsledok. Väčšina respondentov sa zaraďuje medzi propagátorov služieb vybranej spoločnosti.

Celkové zhrnutie váženého a neváženého skóre ako aj celková medzera spokojnosti je zobrazená v tabuľke 22.

**Tabuľka 22: Zhrnutie výsledkov spokojnosti podľa dimenzií**

Kategória	Nevážené skóre (medzera dimenzie)	Váha dimenzie	Vážené skóre	Medzera spokojnosti
<b>Spolahlivosť</b>	0,356	21,25 %	7,56	<b>10,758</b>
Otázka 1	0,577			
Otázka 2	0,279			
Otázka 3	0,337			
Otázka 4	0,615			
Otázka 5	-0,029			
<b>Schopnosť reagovať</b>	0,817	21,39 %	17,49	
Otázka 6	0,346			
Otázka 7	0,788			
Otázka 8	0,923			
Otázka 9	0,981			
Otázka 10	1,048			
<b>Uistenie</b>	0,673	20,00 %	13,46	
Otázka 11	0,721			
Otázka 12	0,587			
Otázka 13	0,712			
Otázka 14	0,673			
<b>Empatia</b>	0,582	19,50 %	11,34	
Otázka 15	0,538			
Otázka 16	0,567			
Otázka 17	0,538			
Otázka 18	0,683			
<b>Materiálne zabezpečenie</b>	0,286	17,86 %	5,11	
Otázka 19	0,231			
Otázka 20	0,471			
Otázka 21	0,250			
Otázka 22	0,192			

Zdroj: Vlastné spracovanie

## 2.5.4 Testovanie hypotéz

Na základe centrálnej výskumnej otázky bolo vytvorených spomínaných päť hypotéz:

H<sub>A</sub>: Spoľahlivosť služby ovplyvňuje celkovú mieru spokojnosti zákazníka.

H<sub>B</sub>: Schopnosť reagovať ovplyvňuje celkovú mieru spokojnosti zákazníka.

H<sub>C</sub>: Uistenie (podpora) ovplyvňuje celkovú mieru spokojnosti zákazníka.

H<sub>D</sub>: Empatia zo strany spoločnosti ovplyvňuje celkovú mieru spokojnosti zákazníka.

H<sub>E</sub>: Materiálne zabezpečenie ovplyvňuje celkovú mieru spokojnosti zákazníka.

Všetky hypotézy boli testované pomocou Spearmanovho koeficientu korelácie. Štatistická významnosť bola testovaná testom významnosti korelačného koeficientu. Zvolená hladina významnosti je  $\alpha = 0,1$ .

V nasledujúcich podkapitolách bude zobrazený priebeh testovania a výsledky týchto hypotéz.

### Vplyv spoľahlivosti na celkovú mieru spokojnosti

Hypotéza H<sub>A</sub> hovorí o závislosti medzi spoľahlivosťou služby (X) a celkovou mierou spokojnosti zákazníka (Y).

K tomu bola vytvorená nulová a alternatívna hypotéza:

H<sub>0</sub>: Znaky X a Y sú na sebe nezávislé.

H<sub>1</sub>: Znaky X a Y sú na sebe závislé.

Zvolená hladina významnosti je  $\alpha = 0,1$ . Na základe povahy dát je zistené, že sa nejedná o normálne rozdelenie. Na zistenie závislosti spoľahlivosti služby a celkovej miery spokojnosti zákazníka bol použitý Spearmanov koeficient korelácie.

Spearmanov korelačný koeficient bol vypočítaný pomocou funkcie `cor(x,y,method="spearman")` v programovacom softvare R. Jeho hodnota tomto prípade vyšla  $r_s = 0,170$ . S 90 % spoľahlivosťou vieme teda potvrdiť, že medzi spoľahlivosťou služby a celkovou spokojnosťou zákazníka existuje slabá závislosť.

Na overenie, či je možné nameranú závislosť medzi premennými považovať za štatisticky významnú na zvolenej hladine významnosti, bol použitý test významnosti korelačného koeficientu, pre ktorý boli stanovené hypotézy:

$$H_0: R_S = 0,$$

$$H_1: R_S \neq 0.$$

Vzhľadom na veľkosť rozsahu súboru bola použitá testovacia štatistika T. Výberový korelačný koeficient bol nahradený Spearmanovým koeficientom korelácie.

Po dosadení veličín do vzorca pre zistenie testovacieho kritéria vychádza t-hodnota na úrovni  $t = 1,743$ .

Zo štatistických tabuliek pre kvantil Studentovho rozdelenia so spoľahlivosťou 90 % a stupňom voľnosti  $n-2$  vychádza, že hodnota kvantilu Studentovho rozdelenia je  $t_{0,90}(102) = 1,660$ .

Z tejto hodnoty je možné zostrojiť kritický obor  $W = (-\infty; -1,660) \cup (1,660; \infty)$ .

Hodnota testovacej štatistiky  $t = 1,743$  leží v kritickom obore  $W$ , preto na hladine významnosti 10 % zamietame hypotézu  $H_0$  a prijímame hypotézu  $H_1$ . S 90 % spoľahlivosťou sa dá povedať, že medzi spoľahlivosťou služby a celkovou mierou spokojnosti zákazníka existuje závislosť.

Tento záver ešte overíme pomocou p-hodnoty. P-hodnota bola v tomto prípade 0,084, čo je menej ako zvolená hladina významnosti  $\alpha = 0,1$ . Potvrďuje sa teda, že na hladine významnosti 10 % zamietame hypotézu  $H_0$  a prijímame hypotézu  $H_1$ .

Z uvedených záverov vyplýva, že spoľahlivosť služby ovplyvňuje celkovú mieru spokojnosti zákazníka. Ide však o slabú závislosť.

**Tabuľka 23: Výsledky testovania hypotézy  $H_A$**

Hypotéza	Spearmanov koeficient korelácie	t-hodnota	p-hodnota	Prijatie hypotézy	Existencia závislosti
$H_A$	0,170	1,743	0,084	$H_1$	áno

Zdroj: Vlastné spracovanie

## Vplyv schopnosti reagovať na celkovú mieru spokojnosti

Hypotéza  $H_B$  hovorí o závislosti medzi schopnosťou reagovať (X) a celkovou mierou spokojnosti zákazníka (Y).

Nulová a alternatívna hypotéza znejú:

$H_0$ : Znaky X a Y sú na sebe nezávislé.

$H_1$ : Znaky X a Y sú na sebe závislé.

Spearmanov korelačný koeficient vyšiel v tomto prípade  $r_s = 0,098$ . Medzi schopnosťou reagovať a celkovou spokojnosťou zákazníka existuje veľmi slabá závislosť.

Pre test významnosti korelačného koeficientu boli opäť stanovené hypotézy:

$H_0: R_s = 0$ ,

$H_1: R_s \neq 0$ .

T-hodnota testu je  $t = 0,994$ . Kritický obor je  $W = (-\infty; -1,660) \cup (1,660; \infty)$ .

Keďže hodnota testovacej štatistiky leží mimo kritického oboru, nezamietame hypotézu  $H_0$  na hladine významnosti 10 %.

Tento test bol ešte overený pomocou p-hodnoty, ktorá vyšla 0,322. Úroveň p-hodnoty je vyššia ako zvolená hladina významnosti  $\alpha = 0,1$ . Z toho dôvodu sa znižuje evidencia na zamietnutie hypotézy  $H_0$ .

Z výsledkov vyplýva, že je potrebné prijať hypotézu  $H_0$ , ktorá hovorí, že schopnosť reagovať neovplyvňuje celkovú mieru spokojnosti zákazníka.

Tabuľka 24: Výsledky testovania hypotézy  $H_B$

Hypotéza	Spearmanov koeficient korelácie	t-hodnota	p-hodnota	Prijatie hypotézy	Existencia závislosti
$H_B$	0,098	0,994	0,322	$H_0$	nie

Zdroj: Vlastné spracovanie

## Vplyv uistenia na celkovú mieru spokojnosti

Hypotéza  $H_C$  sa týka závislosti medzi uistením (X) a celkovou mierou spokojnosti zákazníka (Y).

Nulová a alternatívna hypotéza znejú:

$H_0$ : Znaky X a Y sú na sebe nezávislé.

$H_1$ : Znaky X a Y sú na sebe závislé.

Hodnota Spearmanovho korelačného koeficientu je  $r_s = 0,233$ . S 90 % spoľahlivosťou sa dá povedať, že medzi schopnosťou reagovať a celkovou mierou spokojnosti zákazníka existuje slabá závislosť.

Na overenie nameranej závislosti medzi zvolenými premennými bol opäť bol použitý test významnosti korelačného so stanovenými hypotézami:

$H_0: R_s = 0$ ,

$H_1: R_s \neq 0$ .

T-hodnota testu je  $t = 2,420$ . Keďže táto hodnota patrí do stanoveného kritického oboru  $W = (-\infty; -1,660) \cup (1,660; \infty)$ , vieme na hladine významnosti 10 % zamietnuť hypotézu  $H_0$  a prijať hypotézu  $H_1$ .

S 90 % spoľahlivosťou sa dá potvrdiť, že existuje závislosť medzi uistením a celkovou mierou spokojnosti zákazníka.

Tento test bol opäť overený pomocou p-hodnoty, ktorá v tomto prípade vyšla 0,018. P-hodnota je nižšia ako zvolená hladina významnosti  $\alpha = 0,1$ . Na tejto hladine významnosti sa potvrdzuje, že je možné zamietnuť hypotézu  $H_0$  a prijať alternatívnu hypotézu  $H_1$ . Ide o štatisticky významnú závislosť dvoch premenných.

Uistenie ovplyvňuje celkovú mieru spokojnosti zákazníka na hladine významnosti 10 %. Ide o slabú závislosť.

Tabuľka 25: Výsledky testovania hypotézy  $H_C$

Hypotéza	Spearmanov koeficient korelácie	t-hodnota	p-hodnota	Prijatie hypotézy	Existencia závislosti
$H_C$	0,233	2,420	0,018	$H_1$	áno

Zdroj: Vlastné spracovanie

## Vplyv empatie na celkovú mieru spokojnosti

Hypotéza  $H_D$  sa venuje závislosti empatie (X) a celkovej miery spokojnosti zákazníka (Y).

Nulová a alternatívna hypotéza znejú:

$H_0$ : Znaky X a Y sú na sebe nezávislé.

$H_1$ : Znaky X a Y sú na sebe závislé.

Hodnota Spearmanovho koeficientu korelácie je  $r_s = 0,154$ . Medzi schopnosťou reagovať a celkovou spokojnosťou zákazníka existuje veľmi slabá závislosť.

Opäť bol využitý test významnosti korelačného koeficientu s nasledujúcimi hypotézami:

$H_0: R_s = 0$ ,

$H_1: R_s \neq 0$ .

T-hodnota testu je  $t = 1,574$ . Hodnota neleží v stanovenom kritickom obore  $W = (-\infty; 1,660) \cup (1,660; \infty)$ . Hypotézu  $H_0$  na hladine významnosti 10 % nezamietame.

Opäť prebehlo overenie testu. P-hodnota je na úrovni 0,117, čo je číslo väčšie ako zvolená hladina významnosti  $\alpha = 0,1$ . Z toho dôvodu vieme povedať, že sa znižuje evidencia na zamietnutie  $H_0$ .

Prijímame preto hypotézu  $H_0$ , ktorá hovorí, že s 90 % spoľahlivosťou empatia neovplyvňuje celkovú mieru spokojnosti zákazníka.

Tabuľka 26: Výsledky testovania hypotézy  $H_D$

Hypotéza	Spearmanov koeficient korelácie	t-hodnota	p-hodnota	Prijatie hypotézy	Existencia závislosti
$H_D$	0,154	1,574	0,117	$H_0$	nie

Zdroj: Vlastné spracovanie

## Vplyv materiálneho zabezpečenia na celkovú mieru spokojnosti

Posledná hypotéza  $H_E$  je zameraná na závislosť empatie (X) a celkovej miery spokojnosti zákazníka (Y).

Nulová a alternatívna hypotéza znejú:

$H_0$ : Znaky X a Y sú na sebe nezávislé.

$H_1$ : Znaky X a Y sú na sebe závislé.

Hodnota korelačného koeficientu je  $r_s = -0,105$ . Z dôvodu blízkosti korelačného koeficientu k číslu 0 existuje veľmi slabá závislosť medzi premennými X a Y.

Opäť bola otestovaná významnosť korelačného koeficientu. Hypotézy boli stanové nasledovne:

$H_0: R_s = 0$ ,

$H_1: R_s \neq 0$ .

T-hodnota testu je  $t = 1,070$ . Táto hodnota neleží v stanovenom kritickom obore  $W = (-\infty ; 1,660) \cup (1,660 ; \infty)$ . Z toho dôvodu nezamietame hypotézu  $H_0$  na hladine významnosti 10 %.

Takisto bol tento test opäť preverený pomocou p-hodnoty, ktorá vyšla 0,287. Ide o číslo väčšie ako zvolená hladina významnosti  $\alpha = 0,1$ . Z toho dôvodu sa znižuje evidencia na zamietnutie hypotézy  $H_0$ .

Prijímame hypotézu  $H_0$ , ktorá hovorí, že materiálne zabezpečenie neovplyvňuje celkovú mieru spokojnosti zákazníka.

Tabuľka 27: Výsledky testovania hypotézy  $H_E$

Hypotéza	Spearmanov koeficient korelácie	t-hodnota	p-hodnota	Prijatie hypotézy	Existencia závislosti
$H_E$	-0,105	1,070	0,287	$H_0$	nie

Zdroj: Vlastné spracovanie



### 2.5.5 Súhrn výsledkov výskumu

Z výsledkov prieskumu vyplýva, že zákazníci sú celkovo so službami spokojní. Respondenti sú najspokojnejší s kvalitou služieb v dimenzii schopnosť reagovať, ďalej nasledujú dimenzie uistenie, empatia, spoľahlivosť a najmenej spokojní sú respondenti s dimenziou materiálne zabezpečenie. Najvyššiu váhu, ktorá predstavovala dôležitosť dimenzií priradili respondenti dimenzii schopnosť reagovať, za ktorou je tesne dimenzia spoľahlivosti. Najnižšiu váhu dôležitosti má dimenzia materiálneho zabezpečenia. Vážené skóre dimenzií nemá vplyv na toto poradie, ktoré predstavuje spokojnosť s kvalitou služieb vybranej spoločnosti.

Vyše polovica respondentov patrí do skupiny spokojných zákazníkov. Net Promoter Score vyšlo veľmi dobre –71 % respondentov patrí do skupiny Propagátori. Priemerná miera odporúčania služieb spoločnosti svojim známym je 9 bodov z 10.

Pomocou testovania hypotéz bola zodpovedaná centrálna výskumná otázka, ktorá znie: „Aké sú kľúčové faktory ovplyvňujúce celkovú spokojnosť zákazníkov vybranej spoločnosti?“ Pomocou Spearmanovho koeficientu korelácie a testovania významnosti korelačného koeficientu bolo potvrdené, že kľúčovými faktormi ovplyvňujúcimi celkovú spokojnosť zákazníkov sú spoľahlivosť a uistenie zo strany poskytovateľa služby.

## 2.6 SWOT analýza

SWOT analýza je analýzou, ktorá zhrňa výsledky predošlých analýz tejto diplomovej práce. V tejto časti sú popísané silné a slabé stránky spoločnosti a tiež jej príležitosti a hrozby. Položky týchto faktorov boli vytvorené podľa výsledkov z predošlých analýz vybranej spoločnosti.

### 2.6.1 Silné stránky

Medzi silné stránky vybranej spoločnosti môžeme zaradiť najmä:

- **širokú ponuku služieb**, ktoré vybraná spoločnosť poskytuje,
- **kvalitu služieb**, ktoré jednotlivé služby nadobúdajú,

- **celkovú spokojnosť zákazníkov** vybranej spoločnosti vyplývajúcej z prieskumu spokojnosti existujúcich zákazníkov,
- **dôveryhodnosť značky**, ktorá je zaistená dlhoročným pôsobením na trhu,
- **lojálnosť zákazníkov**, ktorá bola zistená v prieskume spokojnosti zákazníkov,
- **úspešnosť a kvalifikovanosť školiťov**, ktorí sú špičkovými odborníkmi v danom odbore a spokojnosť s nimi je podľa prevedeného výskumu na vysokej úrovni,
- **priebeh školení**, ktorý je podľa zákazníkov efektívny a zaujímavý,
- **finančnú stabilitu spoločnosti** založená najmä na úspešnosti na rakúskom trhu.

### 2.6.2 Slabé stránky

Za slabé stránky vybranej spoločnosti na slovenskom trhu je možné považovať predovšetkým:

- **nespokojnosť zákazníkov s cenami** spoločnosti vyjadrenú v prevedenom výskume,
- **nedostatočné spracovanie webu**, ktorý je na určitých miestach chybový a zákazníci ho podľa vykonaného prieskumu považujú tiež za neprehľadný,
- **slabú marketingovú propagáciu** zo strany vybranej spoločnosti,
- **nízky počet zamestnancov**, ktorí majú možnosť sa starať o chod vybranej spoločnosti na slovenskom trhu,
- **nízky počet zákazníkov** na slovenskom trhu,
- **riadiace procesy vo vnútri spoločnosti**, z ktorých vyplýva neefektívne riadenie spoločnosti na slovenskom trhu,
- **nízke povedomie o spoločnosti na slovenskom trhu** kvôli nedostatočnému marketingovému mixu,
- **chýbajúca offline reklama**, ktorú má vybraná spoločnosť na minime,
- **materiálne zabezpečenie**, ku ktorému zákazníci v prevedenom prieskume vyjadrili svoju nespokojnosť.

### 2.6.3 Príležitosti

Vybraná spoločnosť má na slovenskom trhu množstvo príležitostí. Môžeme medzi ne zaradiť:

- **ponímanie rakúskych spoločností z pohľadu Slovákov**, ktorí vo všeobecnosti považujú rakúske spoločnosti za organizácie s vysokou kvalitou výrobkov a služieb,
- **rakúsky štandard služieb** úspešnej spoločnosti poskytovaný na Slovensku,
- **technologický rozvoj**, ktorý je v dnešnej dobe v prudkom vzostupe a prináša nové možnosti aj v oblasti poskytovania služieb,
- **rastúci záujem** o služby v oblasti projektového manažmentu
- **rozvoj online marketingu** spojený s technologickým rozvojom.

### 2.6.4 Hrozby

Za hrozby vybranej spoločnosti na slovenskom trhu sa dá považovať najmä:

- **silná konkurencia v odvetví**, v ktorom sa vybraná spoločnosť nachádza,
- **aktuálna koronakríza**, ktorá má dopad na ekonomickú či politickú situáciu krajín,
- **ekonomická situácia po koronakríze**, ktorú je náročné predpovedať, no je potrebné sa pripraviť na jej náročnosť,
- **existencia substitútov**, akými sú online kurzy a webináre,
- **rozvoj produktov na trhu** na základe aktuálnych trendov, ktoré vybraná spoločnosť nemá záujem zaviesť do svojej organizácie.

Pre prehľadnosť je prvky SWOT analýzy možné vidieť v tabuľke 28. Prvkom sú pre následné vyhodnotenie analýzy priradené označenia podľa kategórie, do ktorej spadajú.

**Tabuľka 28: Prvky SWOT analýzy**

Silné stránky		Slabé stránky	
S1	široká ponuka služieb	W1	nespokojnosť s cenou
S2	kvalita služieb	W2	nedostatočné spracovanie webu
S3	celková spokojnosť zákazníkov	W3	slabá marketingová propagácia
S4	dôveryhodná značka	W4	nízky počet zamestnancov
S5	lojálni zákazníci	W5	nízky počet zákazníkov
S6	úspešní kvalifikovaní škoolitelia	W6	riadiace procesy vo vnútri spoločnosti
S7	priebeh školení	W7	nízke povedomie o spoločnosti na slovenskom trhu
S8	finančná stabilita spoločnosti	W8	chýbajúca offline reklama
		W9	materiálne zabezpečenie
Príležitosti		Hrozby	
O1	ponímanie rakúskych spoločností z pohľadu Slovákov	T1	silná konkurencia v odvetví
O2	rakúsky štandard na Slovensku	T2	aktuálna koronakríza
O3	technologický rozvoj – možnosť prednášania online	T3	ekonomická situácia po koronakríze
O4	rastúci záujem (dopyt) v odvetví	T4	existencia substitútov
O5	rozvoj online marketingu	T5	rozvoj produktov na trhu

Zdroj: Vlastné spracovanie

## 2.6.5 Vyhodnotenie SWOT analýzy

Na základe predchádzajúcich analýz je vypracovaná matica SWOT, v ktorej sú uvedené prvky podľa ich vplyvu a prínosu. Jednotlivým prvkom SWOT analýzy sú podľa metódy porovnávania vzájomného vzťahu silných a slabých stránok s príležitosťami a hrozbami, priradené váhy a vzťahy medzi jednotlivými kategóriami. Čiernou bodkou sú vždy označené dvojice faktorov, ktorá majú medzi sebou určitý vzťah. Na základe váh a vzťahov je spočítaná suma súčinov. Kombinácie s najvyšším hodnotením naznačujú, na ktoré oblasti by mala spoločnosť zamerať iniciatívu zlepšenia ich aktuálneho stavu.

V tabuľke 29 sú porovnávané faktory **silných stránok a príležitostí**. Najvyššia váha bola priradená faktorom kvality služieb, celkovej spokojnosti zákazníkov a dôveryhodnosti značky, ako aj príležitosti technologického rozvoja či vysokého štandardu rakúskej spoločnosti čerpajúc z hodnotení v prevedenom výskume. Celkové hodnotenie SO, teda vzťahu silných stránok a príležitostí nadobúda hodnotu **6,325**.

**Tabuľka 29: Matica vzťahu silných stránok a príležitostí**

	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	Váha	Počet vzťahov	Súčín
<b>O1</b>			.	.					0,1	2	0,2
<b>O2</b>	.	.		.	.		.	.	0,25	6	1,5
<b>O3</b>	.	.	.				.		0,3	4	1,2
<b>O4</b>	.					.			0,15	2	0,3
<b>O5</b>	.		.	.	.				0,2	4	0,8
<b>Váha</b>	0,05	0,225	0,2	0,2	0,1	0,1	0,05	0,075			<b>4</b>
<b>Počet vzťahov</b>	4	2	3	3	2	1	2	1			
<b>Súčín</b>	0,2	0,45	0,6	0,6	0,2	0,1	0,1	0,075	<b>2,325</b>		<b>6,325</b>

Zdroj: Vlastné spracovanie

V tabuľke 30 je možné vidieť vzťahy faktorov **silných stránok a hrozieb**. Váhy silných stránok ostávajú rovnaké ako v predošlej tabuľke. Medzi najväčšiu váhu hrozieb vybranej spoločnosti zaradujeme silnú konkurenciu v odvetví, aktuálnu situáciu týkajúcu sa koronakrízy a rozvoj produktov. Tieto váhy vychádzajú z výsledkov predošlých analýz. Hodnotenie vzťahu ST, teda silných stránok a hrozieb, má hodnotu **8,725**.

**Tabuľka 30: Matica vzťahu silných stránok a hrozieb**

	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	Váha	Počet vzťahov	Súčín
<b>T1</b>	.	.			.	.	.	.	0,3	6	1,8
<b>T2</b>	.	.	.	.			.	.	0,25	6	1,5
<b>T3</b>				.	.	.	.	.	0,15	5	0,75
<b>T4</b>	.	.	.		.			.	0,1	5	0,5
<b>T5</b>	.		.	.	.		.		0,2	5	1
<b>Váha</b>	0,05	0,225	0,2	0,2	0,1	0,1	0,05	0,075			<b>5,55</b>
<b>Počet vzťahov</b>	4	3	3	3	4	2	4	4			
<b>Súčín</b>	0,2	0,675	0,6	0,6	0,4	0,2	0,2	0,3	<b>3,175</b>		<b>8,725</b>

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tabuľka 31 zobrazuje vzťah medzi **slabými stránkami a príležitosťami** vybranej spoločnosti. Najväčšia váha príležitostí ostáva rovnaká. Medzi faktory slabých stránok s najväčšou váhou patrí nedostatočné spracovanie webu, slabá marketingová propagácia a nízke povedomie o spoločnosti na slovenskom trhu. Kombinácia faktorov WO, teda slabých stránok a príležitosti je na úrovni **7,35**.

**Tabuľka 31: Matica vzťahu slabých stránok a príležitostí**

	W1	W2	W3	W4	W5	W6	W7	W8	W9	Váha	Počet vzťahov	Súčin
<b>O1</b>					.		.	.	.	0,1	4	0,4
<b>O2</b>		.			.	.				0,25	3	0,75
<b>O3</b>	.	.	.	.			.		.	0,3	5	1,5
<b>O4</b>	.		.	.	.		.	.		0,15	6	0,9
<b>O5</b>	.	.	.		.	.				0,2	5	1
<b>Váha</b>	0,075	0,125	0,2	0,05	0,075	0,1	0,25	0,1	0,025			<b>4,55</b>
<b>Počet vzťahov</b>	3	3	3	2	4	2	3	2	2			
<b>Súčin</b>	0,225	0,375	0,6	0,1	0,3	0,2	0,75	0,2	0,05	<b>2,8</b>		<b>7,35</b>

Zdroj: Vlastné spracovanie

Poslednou analyzovanou kombináciou sú faktory **slabých stránok a hrozieb**. Najväčšie váhy týchto faktorov sú spomenuté vyššie. Celková hodnota kombinácie WT je **8,95**.

**Tabuľka 32: Matica vzťahu slabých stránok a hrozieb**

	W1	W2	W3	W4	W5	W6	W7	W8	W9	Váha	Počet vzťahov	Súčin
<b>T1</b>	.	.	.	.	.		.	.	.	0,3	8	2,4
<b>T2</b>			.		.		.		.	0,25	4	1
<b>T3</b>	.		.	.		.		.	.	0,15	6	0,9
<b>T4</b>	.	.	.		.			.		0,1	5	0,5
<b>T5</b>	.			.	.	.	.		.	0,2	6	1,2
<b>Váha</b>	0,075	0,125	0,2	0,05	0,075	0,1	0,25	0,1	0,025			<b>6</b>
<b>Počet vzťahov</b>	4	2	4	3	4	2	3	3	4			
<b>Súčin</b>	0,3	0,25	0,8	0,15	0,3	0,2	0,75	0,3	0,1	<b>2,95</b>		<b>8,95</b>

Zdroj: Vlastné spracovanie

Na základe analýzy SWOT je preto možné povedať, že spoločnosť by mala podľa výsledkov zlepšiť pozíciu svojich slabých stránok, ktoré majú silný vzťah s hrozbami, s ktorými sa spoločnosť môže potýkať. Ide teda o kombináciu WT. Tieto slabé stránky spoločnosti je potrebné v čo najvyššej miere eliminovať, keďže majú silný vzťah s hrozbami, ktorými vybraná spoločnosť čelí.

## **2.7 Súhrn analytickej časti práce**

Analytická časť práce bola zameraná na analýzu súčasného stavu vybranej rakúskej spoločnosti na slovenskom trhu. V jednotlivých podkapitolách tejto časti boli vykonané analýzy vonkajšieho makroprostredia na základe analýzy PESTLE, analýzy vonkajšieho mikroprostredia pomocou Porterovho modelu piatich síl a analýzy vnútorného prostredia pomocou rozšíreného marketingového mixu. Následne bol vykonaný prieskum spokojnosti stávajúcich zákazníkov vybranej medzinárodnej spoločnosti. Tieto analýzy boli napokon zhrnuté do analýzy SWOT, kde bolo podľa váh a vzťahov jednotlivých faktorov analýzy zistené, že by sa vybraná spoločnosť mala sústrediť najmä na zlepšenie svojich slabých stránok súvisiacich s hrozbami vybranej spoločnosti. Výsledky analýz slúžia ako podklad k návrhom na zlepšenie marketingového mixu vybranej medzinárodnej spoločnosti, ktoré budú popísané v tretej časti tejto diplomovej práce.

### 3 VLASTNÉ NÁVRHY RIEŠENÍ

Posledná kapitola tejto práce je zameraná na tvorbu vlastných návrhov riešení. Vlastné návrhy sú vytvorené s ohľadom na SWOT analýzu z predošlej časti práce, z ktorej vyplynulo, že pre zlepšenie prvkov marketingového mixu spoločnosti je potrebné zamerať sa najmä na slabé stránky a hrozby vybranej spoločnosti. Návrhy sú sústredené na elimináciu slabých stránok spoločnosti, ktorými sú na základe SWOT analýzy predovšetkým slabá marketingová propagácia, nízke povedomie o spoločnosti, nespokojnosť s cenou, nízky počet zákazníkov či chýbajúca offline reklama. Medzi najdôležitejšie hrozby, ktorých riziko následkov je potrebné znížiť, patrí silná konkurencia v odvetví, rozvoj produktov na trhu, aktuálna koronakríza či ekonomická situácia po koronakríze. V tabuľke 33 je možné vidieť súhrn návrhov vytvorených na základe výstupov SWOT analýzy a oblasti ich zamerania naprieč všetkými prvkami rozšíreného marketingového mixu. Každý návrh je ďalej popísaný v nasledujúcich podkapitolách toho prvku marketingového mixu, ktorému návrh najviac prislúcha.

Tabuľka 33: Oblasť zamerania návrhov v marketingovom mixe

Návrh	Produkt	Cena	Miesto	Propagácia	Ludia	Materiálne zabezpečenie	Procesy
Balík produktov	.	.		.			
Ponechanie online produktov	.		.	.			
Zníženie cien online školení		.		.			
Zmena priestorov			.	.			
Motivácia zákazníkov				.			
Reklama v časopise				.			
Online reklama v časopise				.			
Články v online časopise				.			
Marketing na webe				.			
Kampaň				.			
Skvalitnenie webinárov				.	.	.	.
Optimalizácia materiálnych doplnkov						.	
Skvalitnenie nákupného procesu							.

Zdroj: Vlastné spracovanie



### 3.1 Produkt

Nasledujúce návrhy spadajú predovšetkým do oblasti zameranej na zlepšenie časti marketingového mixu, ktorým je produkt vybranej spoločnosti.

#### 3.1.1 Balík produktov

Keďže viaceré konkurenčné spoločnosti majú v ponuke **balík produktov** PRINCE2 Foundation + Practitioner, odporúčam ho zaviesť aj u vybranej poradenskej spoločnosti na slovenskom trhu. Spoločnosť tento špeciálny balík prezentuje v ponuke iba v rámci svojho newslettera, ktorý si priemerne pozerá približne 40 ľudí. Keďže dopyt po týchto produktoch predávaných samostatne tvorí veľkú časť tržieb spoločnosti, ich spoločný balík je predpokladom ešte vyššieho záujmu o tento produkt. Cena kombi balíka je 1 481 eur, čo je o 300 eur menej oproti kúpe produktov samostatne.

V rámci zviditeľnenia výhodnej ponuky ju navrhujem zvýrazniť na webe spoločnosti ako **novinku a zverejniť článok**, ktorý napíše zamestnankyňa vybranej spoločnosti, popisujúci výhody kombinácie týchto produktov. Článok bude zverejnený na sociálnych sieťach spoločnosti a propagovaný pomocou **platenej reklamy** na Facebooku. Zacielenie publika pre reklamu je zvolené na základe informácií o aktuálnych demografických údajoch existujúcich zákazníkov spoločnosti na slovenskom trhu. Reklama sa bude sústreďovať na Bratislavský kraj a bude zobrazovaná užívateľom vo veku 30 – 55 rokov. Zameria sa na ľudí s vysokoškolským vzdelaním, ktorí sú zamestnancami korporácií a menších spoločností v oblasti HR, administratívy, manažmentu, inžinierstva, biznisu, verejnej správy či informačných technológií. **Call-to-action tlačidlo** bude zvolené na „Viac informácií“ a bude viesť na webovú stránku vybranej spoločnosti, na ktorej bude možné daný produkt zakúpiť.

Podrobnosti publika	Odhad denných výsledkov
Lokalita – bydlisko v: Slovensko: Bratislava Region	Oslovení ľudia 810 – 2,3 tis.
Vek 30 – 55	Klíknutia na odkaz 40 – 115
Ľudia, ktorí zodpovedajú kritériu Záujmy: Zamestnanie, Korporácia, Podnikanie, Human resources, Informačné technológie alebo Vzdelávanie, Úroveň vzdelania: Absolvent vysokej školy, Priemysel: Administratívne služby, Architektúra a inžiniering, Biznis a financie, IT a technické služby, Manažment, Počítače a matematika alebo Zamestnanci verejnej správy (globálne)	<b>Súhrn platby</b> Vaša reklama sa bude zobrazovať 10 dní
	Celkový rozpočet 20,00 € EUR

Obrázok 26: Zacielenie propagácie pre balík produktov

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (Facebook vybranej spoločnosti, 2021)

Príprava produktu sa začne 1.7.2021, pričom finálne zverejnenie a propagácia návrhu bude vykonaná 1.8.2021. Platená reklama na sociálnej sieti bude prebiehať v období 1.8. – 10.8.2021. Na platenú reklamu je vyhradený rozpočet 20 eur, vďaka čomu bude oslovených 810 – 2 300 ľudí denne. Odhad kliknutí na odkaz je 40 – 115 kliknutí za deň. Cieľom uvedenia tohto produktu do ponuky vybranej spoločnosti je eliminácia slabých stránok a hrozieb **zvýšením konkurencieschopnosti, rozvoja produktov, marketingovej propagácie**, čo napokon povedie k **rastu povedomia o spoločnosti** ako aj **počtu zákazníkov a tržieb**. Zverejnenie produktu na webovú stránku sa bude mať na zodpovednosti informačný technik a za marketingovú stránku návrhu bude zodpovedať zamestnankyňa vybranej spoločnosti zameriavajúca sa na slovenský trh. Na základe úspešnosti reklamy bude ďalej prehodnotené rozšírenie propagácie návrhu.

### 3.1.2 Ponechanie online produktov

Online služby a produkty sú nevyhnutnou súčasťou prispôsobenia sa aktuálnej situácii. Tieto produkty však majú predpoklad na rozvoj aj po ukončení pandémie. Tomu potrebné sa prispôbiť, **rozvinúť aktuálne produkty a eliminovať nové substitúty**, ktoré aktuálna situácia priniesla. Momentálne sa všetky školenia vybranej spoločnosti vykonávajú online, no vo chvíli, ako bude možné ich opäť poskytovať v prezenčnej forme, sa spoločnosť plánuje presunúť do prezenčnej formy, čo môže v zákazníkoch vyvolávať neistotu v čase koronakrízy. Mojm návrhom je zachovať v ponuke možnosť online školení aj po skončení koronakrízy.

Ako bolo vo výskume zistené, spokojnosť zákazníkov pri absolvovaní online školení je porovnateľná so spokojnosťou so službami pri absolvovaní školení prezenčne. Výhodu ponechania online produktov je možné vidieť v analytickej časti práce pri porovnaní produktov PRINCE2. Školenie PRINCE2 Foundation v prezenčnej forme je pri dvoch účastníkoch v strate 424 eur oproti online forme, kde je pri dvoch účastníkoch v zisku 64 eur. Školenia v online forme dokážu spoločnosti zabezpečiť úsporu nákladov a zvýšiť ponuku produktov, čím tiež zvýšia svoju konkurencieschopnosť na slovenskom trhu.

Navrhujem **ponechať dve školenia mesačne v online podobe**. Spoločnosť tak ušetrí náklady na priestory a stravu, ktoré sú aktuálne vo výške približne 330 eur na jedno

školenie pri priemerne troch účastníkoch na jednom školení. Ušetrené náklady tak budú vo výške 660 eur mesačne, čiže 7 920 eur ročne. Prípravu na ponechanie online produktov odporúčam začať od 1.7.2021, kedy sa začne pripravovať aj webová stránka pre online produkty, ktorú bude mať na starosti informačný technik. Zverejnenie možnosti výberu online produktov je naplánované na 10.7.2021.

## 3.2 Cena

Druhou oblasťou návrhov riešení je z pohľadu marketingového mixu oblasť ceny. Ide o návrh, ktorý má najväčší vplyv na úpravu ceny produktov.

### 3.2.1 Zníženie cien online školení

V rámci cenovej politiky navrhujem **znižiť ceny online školení**, ktoré sú aktuálne vyššie v porovnaní s konkurenciou s odvetví. Keďže náklady na online školenia sú vďaka nepotrebnosti využitia fyzických priestorov a kúpy stravy znížené o približne 330 eur na jedno školenie, navrhujem znížiť cenu školení v online forme o 50 eur. Zníženie cien bude **prezentované na sociálnych sieťach** vybranej spoločnosti a zaslané odoberateľom prostredníctvom **newslettera**. Predpokladom realizácie návrhu je **zvýšenie počtu zákazníkov** pre online produkty. Zníženie cien a ich propagácia má za cieľ **zvýšiť konkurencieschopnosť** online produktov **a podporiť predaj**. Eliminuje sa tiež **hrozba substitútov** a nepriaznivej ekonomickej situácie zákazníkov po koronakríze, ktorá zákazníkom umožní využiť služby vybranej spoločnosti za zníženú cenu. V tabuľke 34 je možné vidieť rozdiel v tržbách a zisku po poskytnutí zľavy.

Tabuľka 34: Zisk po znížení ceny

Produkt	Počet účastníkov	Aktuálne tržby	Aktuálny zisk	Tržby po znížení ceny	Zisk po znížení ceny	Rozdiel v zisku
<b>Bez certifikácie</b>	2	1 160 €	300 €	1 060 €	200 €	- 100 €
	3	1 740 €	880 €	1 590 €	730 €	- 150 €
	4	2 320 €	1 460 €	2 120 €	1 260 €	- 200 €
<b>S certifikáciou</b>	2	1 780 €	26 €	1 680 €	- 74 €	- 100 €
	3	2 670 €	684 €	2 570 €	534 €	- 150 €
	4	3 560 €	1 342 €	3 460 €	1 142 €	- 200 €

Zdroj: Vlastné spracovanie

Návrh sa začne pripravovať začiatkom novembra a znížené ceny online školení vstúpia do platnosti od januára budúceho roka. Tomuto návrhu bude tiež vytvorená **platená reklama** zameraná na rovnaké cieľové publikum, ako pri návrhu balík produktov za náklady vo výške 20 eur. Propagácia bude prebiehať v období 10.12. – 20.12.2021. Nové ceny budú platiť od januára 2022. Cieľom návrhu je eliminovať hrozby ekonomickej situácie po koronakríze, zvýšenie konkurencieschopnosti, ako aj znížiť nespokojnosť s cenou, ktorá je podľa výsledkov analýzy slabou stránkou spoločnosti. Zvýši sa tak celková spokojnosť zákazníkov, pozitívne povedomie o spoločnosti a celkový počet zákazníkov. Marketingovú propagáciu a zmenu informácií na webe spoločnosti bude mať na starosti zamestnankyňa spoločnosti, ktorá sa zameriava na slovenský trh.

### 3.3 Miesto

Tretia časť návrhov je zameraná na skvalitnenie prvku marketingového mixu v oblasti miesta vybranej spoločnosti.

#### 3.3.1 Zmena priestorov

Návrh na zmenu miesta vychádza z vyjadrenia nespokojnosti existujúcich zákazníkov vybranej spoločnosti a tiež vedenia vybranej spoločnosti. Respondenti v marketingovom výskume spomenuli, že neboli spokojní s miestom školení, najmä kvôli nízkej teplote v priestore či cateringom, ktorý prevádzka ponúkala. Spoločnosť aktuálne uvažuje o zmene priestorov na poskytovanie školení. Z týchto dôvodov sú v tejto časti práce navrhnuté možnosti na **nové priestory** vhodné na usporadúvanie školení. Informácie o týchto priestoroch je možné vidieť v tabuľke 35.

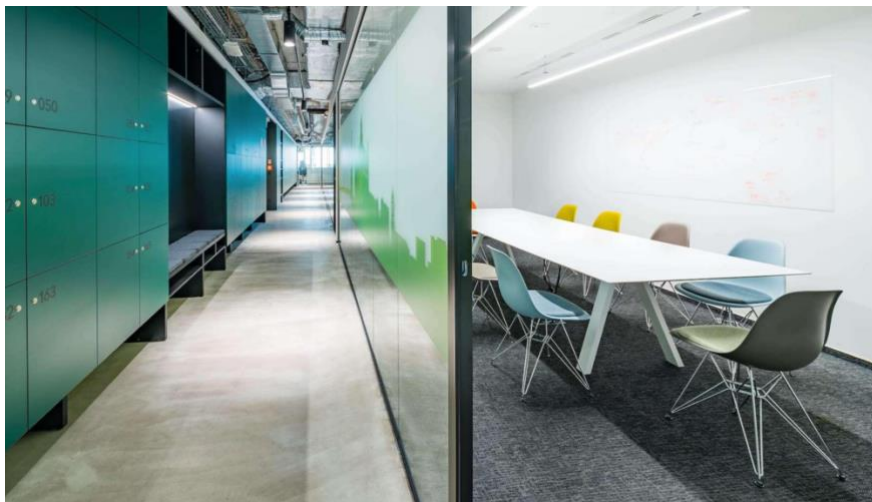
**Tabuľka 35: Ponuky pre zmenu priestorov**

Priestor	Cena bez DPH	Kapacita
Campus City	220 € / mesiac	8 miest
Space up	10 € / hodina	10 miest
Hub Bratislava väčšie	9 € / hodina	10-20 miest
Hub Bratislava menšie	6 € / hodina	4-6 miest

Zdroj: Vlastné spracovanie

Ako bolo v analytickej časti práce zmienené, na školeniach sa zúčastňujú priemerne traja zákazníci a mesačne sa uskutoční približne päť termínov školení, čo spolu činí 40 hodín školení mesačne.

Najvýhodnejšia ponuka spomedzi bratislavských priestorov sú priestory v Campus City Bratislava za paušálnu cenu 220 eur na mesiac. V tomto prípade spoločnosť ušetrí oproti aktuálnym nákladom na priestory 4 560 eur ročne. Campus City je jedinou možnosťou, ktorá ponúka svoje priestory za fixný mesačný poplatok (Campus priestory, 2021).



**Obrázok 27: Priestory v Campus City**

Zdroj: (Campus priestory, 2021)

Ako alternatívnu možnosť si spoločnosť môže pri počte 6 zákazníkov na školenie zvoliť menšiu miestnosť, ktorá je v priestoroch Hub Bratislava. V týchto priestoroch sú náklady na miestnosť vo výške 48 eur na deň pri 8-hodinovom školení a 18 eur na deň pri 3-hodinovom školení. Náklady na mesiac sú vo výške 240 eur pri piatich 8-hodinových školeniach mesačne, čo je v porovnaní s Campus City iba o 20 eur viac (Zasadacie miestnosti, 2020).

V prípade získania väčšieho počtu zákazníkov na jedno školenie, odporúčam vybranej spoločnosti prenajať väčšiu miestnosť v Hub Bratislava alebo Space Up. Výber odporúčam zvoliť na základe subjektívnych preferencií týkajúcich sa lokality priestorov a na základe počtu zákazníkov. Väčšia miestnosť v Hub Bratislava má priestor pre 10-20 ľudí za cenu 9 eur na hodinu. Mesačné náklady by tak boli 360 eur a ročné náklady 4 320 eur. Hub Bratislava sa však nachádza v bratislavskej časti Petržalka, ktorá môže byť pre niektorých účastníkov príliš vzdialená (Zasadacie miestnosti, 2020).

Priestory Space Up majú kapacitu 10 miest za cenu 10 eur na hodinu. Tieto priestory by tak spoločnosť stáli 400 eur mesačne, čo je 4 800 eur ročne (Prenájom priestorov, 2021). V tabuľke 36 je možné vidieť výšku usporených nákladov pri zmene miesta školení do vybraných priestorov.

**Tabuľka 36: Úspora nákladov pri zmene priestorov**

<b>Prenajaté priestory</b>	<b>Campus City</b>	<b>Hub BA menšie</b>	<b>Hub BA väčšie</b>	<b>Space Up</b>
Predošlé roky	7 200 €	7 200 €	7 200 €	7 200 €
Nasledujúce roky	2 640 €	2 880 €	4 320 €	4800 €
<b>Usporené náklady za rok</b>	<b>4 560 €</b>	<b>4 320 €</b>	<b>2 880 €</b>	<b>2 400 €</b>

Zdroj: Vlastné spracovanie

Dohoda na zmenu priestorov s majiteľmi priestorov bude komunikovaná od začiatku októbra 2021. Následne bude miesto aktualizované aj na webových stránkach a zmena priestorov bude platná od januára budúceho roka. O komunikáciu a aktualizáciu priestorov sa postará zamestnankyňa vybranej spoločnosti.

Zmena priestorov okrem **finančných výhod** prinesie tiež **vyššiu spokojnosť zákazníkov, pozitívne povedomie o spoločnosti**, čím sa predpokladá aj vyššia miera **offline reklamy ústnym zdieľaním**. Realizáciou návrhu sa tiež zvýši **konkurencieschopnosť** spoločnosti v odvetví.

### 3.4 Propagácia

Nasledujúce návrhy sa týkajú skvalitnenia a zlepšenia propagácie vybranej poradenskej spoločnosti.

#### 3.4.1 Motivácia zákazníkov

Spoločnosť získava nových zákazníkov najmä cestou spokojnosti existujúcich zákazníkov, ktorí pomocou Word-of-Mouth reklamy zdieľajú svoje pozitívne skúsenosti. Dimenzia uistenie, ktorá má podľa štatistických výsledkov prevedeného výskumu vplyv na celkovú mieru spokojnosti zákazníka, sa nachádza celkovo na druhom mieste v hodnotení kvality poskytovanej služby. Najväčší rozdiel medzi vnímaním

a očakávaním bol v tejto dimenzii v tvrdení „Vďaka poskytnutej službe som sa cítil/a sebavedomejšie v danom odbore“. Je preto zrejmé, že respondenti očakávajú väčšiu mieru sebavedomia v danej oblasti oproti tomu, aké vnímali, že nadobudli. Keďže bola táto dimenzia celkovo veľmi dobre hodnotená, odporúčam poskytovateľom služby sústrediť sa na jej skvalitňovanie najmä v oblasti **motivovania svojich zákazníkov** o kvalitách, ktoré získajú po poskytnutí služby.

Bude tak zaistené zvýšenie vnímania vlastného sebavedomia v danom vzdelávacom odbore, čo dodá zákazníkom lepší pocit spojený s kvalitou poskytnutej služby. Zvýši sa tak **spokojnosť zákazníkov**, ktorú budú ďalej zdieľať potenciálnym zákazníkom. To ďalej vedie k **zvýšeniu povedomia a konkurencieschopnosti** o spoločnosti. Zamestnankyňa vybranej spoločnosti bude so školiteľmi komunikovať od polovice apríla a realizovať sa začne od mája 2021.

### 3.4.2 Reklama v časopise

Vybraná spoločnosť aktuálne nevyužíva žiadnu offline reklamu okrem ústneho zdieľania zo strany spokojných zákazníkov. Navrhujem preto odprezentovať vybranú spoločnosť v **časopise zameranom na biznis a firemné riadenie**. Jedným z najvýznamnejších časopisov v tejto oblasti je časopis Forbes. Demografia čitateľov je 51 % muži a 49 % ženy. 22 % čitateľov je vo veku 35-44 rokov a 14 % vo veku 45-54 rokov. Polovica čitateľov pôsobí v strednom alebo vyššom manažmente. Tieto demografické údaje sa z veľkej časti zhodujú so zákazníkmi vybranej spoločnosti. Priemerná mesačná čitateľnosť je 44 000 čitateľov. Ceny za inzerciu v časopise Forbes sú zobrazené v tabuľke 37 (Forbes Media Kit, 2021).

**Tabuľka 37: Ponuka inzercie v časopise Forbes**

Rozsah inzercie	Cena
1/2 strany	2 750 €
1/3 strany	1 760 €
1/4 strany	1 320 €

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (Forbes Media Kit, 2021)

Z ponuky navrhujem využiť inzerciu na štvrt' strany v časopise Forbes za cenu 1 320 eur. Príprava na inzerciu bude vykonávaná od 15.8.2021 a inzercia bude zverejnená v septembrovom vydaní od 1.9.2021. Zverejnenie v časopise opäť navrhujem podporiť vytvorením článku do sekcie blog na webe vybranej spoločnosti a jeho následné zverejnenia na sociálnych sieťach Facebook a LinkedIn. Komunikáciu s časopisom a marketingovú komunikáciu bude mať na starosti zamestnankyňa spoločnosti.

Propagáciou v časopise bude dosiahnuté eliminovanie slabej stránky týkajúcej sa chýbajúcej **offline reklamy**, nedostatku **povedomia o spoločnosti** či slabej **marketingovej propagácie**.

### 3.4.3 Online reklama v časopise

Na základe nedostatočnej propagácie vybranej spoločnosti navrhujem v časopise Forbes využiť tiež **online inzerciu**. Priemerný počet reálnych čitateľov časopisu je približne 300 000 mesačne. Vybranú ponuku pre spoločnosti na online inzerciu je možné vidieť v tabuľke 38 (Forbes Media Kit, 2021).

Tabuľka 38: Možnosti inzercie v online časopise

Produkt online inzercie	Formát	Cena	Trvanie
Leaderboard	1940 x 420 px	1 480 €	7 dní
Forbes Espresso	1 200 x 520 px + text 400 znakov	650 €	1-krát
BrandVoice video	video + popis 500 slov	1 850 €	neobmedzene

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (Forbes Media Kit, 2021)

Leaderboard reklama je označením inzercie, kde je obrázok či fotografia zverejnená v časti stránky online časopisu Forbes. Cena zverejnenia je 1 480 eur na týždeň zverejnenia. Inzercia Forbes Espresso obsahuje obrázok s možnosťou textu do 400 znakov. Forbes Espresso za 650 eur vykazuje vyše 23 % mieru prekliku na web. BrandVoice videom je umiestnenie videa na stránku Forbes s popisom do 500 slov na neobmedzenú dobu. Cena tejto inzercie je 1 850 eur (Forbes Media Kit, 2021).



Na obrázku 28 je možné vidieť jednotlivé druhy spomenutých inzercií.



LEADERBOARD

FORBES ESPRESSO

BRANDVOICE VIDEO

Obrázok 28: Inzercie online časopisu Forbes

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (Forbes Media Kit, 2021)

Keďže inzercia Forbes Espresso vykazuje až 23 % mieru prekliku na webovú stránku spomenutú v inzercii za cenu 650 eur, navrhujem vybranej spoločnosti využiť tento typ online reklamy (Forbes Media Kit, 2021).

Keďže počet užívateľov je približne 300 000, pri predpokladanej miere zobrazení 10 % a 23 % miere prekliku sa dostane na stránku vybranej spoločnosti 6 900 užívateľov. To zabezpečí **zvýšenú propagáciu a povedomie o spoločnosti** ako aj vyššiu **konkurencieschopnosť** spoločnosti v odvetví. Online reklama tiež pomôže spoločnosti **získať backlinky** z inej stránky na vlastný web.

Príprava na online reklamu bude prebiehať od polovice júla a jej realizácia bude vykonaná 1.8.2021. Reklamu bude mať na zodpovednosť zamestnankyňa spoločnosti, ktorá bude tiež po zverejnení sledovať návštevnosť webu a mieru konverzie. Na základe výsledkov inzercie bude následne zvážené investovanie do ďalšej online reklamy v tomto online časopise.

### 3.4.4 Články v online časopise

Denník SME je úspešným slovenským časopisom, ktorý ponúka možnosť zverejňovania komerčných správ ako sú **PR články, tlačové správy** na svoj web. Ich čitateľmi sú ekonomická a vzdelaná elita slovenských obyvateľov (Denník SME, 2021), (Tlačové správy, 2021).

Na obrázku 29 je zobrazený počet reálnych užívateľov online časopisu SME.

Počet reálnych užívateľov za mesiac*:	2 622 712
Počet reálnych užívateľov za týždeň*:	1 772 487
Počet reálnych užívateľov za deň*:	661 578

**Obrázok 29: Počet reálnych užívateľov online časopisu**

Vlastné spracovanie podľa (Inzercia, 2021)

Prístup na zverejňovanie článkov je umožnený za poplatok registrovaným zadávateľom (napr. organizácie). Sme.sk má k dispozícii balík predplatného na zverejňovanie PR článkov na svojom webe. PR články je možné zverejňovať po registrácii vybranej spoločnosti a zakúpení vybraného predplatného. Následne po prihlásení do systému môže zadávateľ publikovať a editovať svoje články (Ako uverejniť TS, 2021).

Ceny na základe dĺžky predplatného je možné vidieť v tabuľke 39 (TS produkty, 2021).

**Tabuľka 39: Ceny predplatného pre online inzerciu**

Produkt	Popis	Cena
3-mesačné predplatné	Neobmedzený počet PR článkov na 3 mesiace	500 €
6-mesačné predplatné	Neobmedzený počet PR článkov na 6 mesiacov	900 €
12-mesačné predplatné	Neobmedzený počet PR článkov na rok	1 500 €

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (TS produkty, 2021)

Vybranej spoločnosti navrhujem zakúpiť 3-mesačné predplatné na zverejňovanie PR článkov za cenu 500 eur. PR články môže spoločnosť využiť na **zvýšenie interakcie a vzťahov s verejnosťou, povedomia o spoločnosti** a svoju **marketingovú propagáciu**. Spoločnosť bude sledovať návštevnosť týchto článkov, počet preklikov na jej web a mieru konverzie pre objednanie služieb. Na základe týchto údajov odporúčam následne zvážiť kúpu predplatného na viac mesiacov. Články budú zverejňované týždenne a budú tiež zdieľané na sociálnych sieťach vybranej spoločnosti. Ich prípravu začne zamestnankyňa spoločnosti 10.9.2021, pričom svoj prvý článok zverejní 1.10.2021.

### 3.4.5 Marketing na webe spoločnosti

V rámci obsahového marketingu navrhujem využiť **social proof marketing**, teda zverejňovanie recenzií zákazníkov. V štúdii z roku 2020 bolo zistené, že až 88 % spotrebiteľov číta zverejnené recenzie a 61 % zákazníkov vyskúša produkt iba pokiaľ bude obsahovať recenzie od ľudí, ktoré zároveň budú mať 4 a viac hviezdíčiek. Pridávanie log známych spoločností dokáže zvýšiť konverzie až o 400 %. (Dinarys, 2020), (Sprout Social, 2021).

Získanie recenzií od spokojných zákazníkov, ktorými sú tiež zamestnanci známych spoločností, pozitívne ovplyvní vnímanie spoločnosti. Pozitívne recenzie, ktoré spoločnosť získava po školeniach, budú zverejnené na stránkach spoločnosti, čo povedie k **pozitívnemu povedomiu o spoločnosti a k rastu zákazníkov**. Grafický návrh recenzií je možné vidieť na obrázku 30.



Obrázok 30: Návrh zverejňovania recenzií

Zdroj: Vlastné spracovanie

Keďže vybraná spoločnosť sa neumiestňuje v popredných priečkach vo vyhľadávači Google, v rámci zvýšenia povedomia o vybranej spoločnosti odporúčam **optimalizovať web pre vyhľadávače**. Je potrebné sa zamerať na **klúčové slová a longtaily** v rámci popisov produktov a taktiež v článkoch prispievajúcich na web. Práve sekcia Blog môže **prilákať nových návštevníkov** webu vďaka kľúčovým slovám. Navrhujem preto **zviditeľniť sekciu Blog, odstrániť preklepy a chybové stránky** a tiež **nastaviť web iba na slovenský jazyk**. Odporúčam tiež **odstrániť z vyhľadateľných miest adresu spoločnosti**, kde sa jej pobočka v skutočnosti nenachádza. Recenzia a úpravy bude mať na starosti zamestnankyňa spoločnosti od 1.5.2021. Realizácia sa uskutoční 15.6.2021.

### 3.4.6 Kampaň

Na **zvýšenie marketingovej propagácie a povedomia o vybranej spoločnosti** na slovenskom trhu, ktorá by mala viesť k **získaniu e-mailových adries** potenciálnych zákazníkov pre odosielanie newsletterov, navrhujem vytvoriť kampaň s názvom **Bleskový softvér Next Project Light**. Ako bolo spomenuté v analytickej časti práce, spoločnosť vytvorila vlastný softvér Next Project Light, ktorý je využiteľný na plánovanie a spracúvanie úloh a malých projektov pri projektovom riadení.

Softvér je aktuálne možné stiahnuť zdarma na webe vybranej spoločnosti po zadaní svojej e-mailovej adresy. O tejto možnosti však záujemcovia kvôli neprehľadnej webovej stránke nevedia, a tak ju takmer nikto nevyužíva. Z toho dôvodu navrhujem propagovať tento softvér na facebookovej stránke vybranej spoločnosti. Na túto kampaň na základe komunikácie so zamestnankyňou vybranej spoločnosti vyhradzujem 100 eur.

Pre túto kampaň je najskôr potrebné **sprehľadniť informácie** o danom softvéri na stránkach spoločnosti. Následne sa doupravuje možnosť stiahnutia softvéru tak, aby záujemcovia vedeli, že sa zároveň prihlasujú na newsletter vybranej spoločnosti. Ďalej sa pripraví **propagácia** na sociálne siete a e-mail, ktorý dostanú záujemcovia po zadaní svojej e-mailovej adresy. V piatom kroku bude vytvorený **článok** o kampani a softvéri, ktorý bude neskôr zverejnený na stránke v sekcii Blog a sociálnej sieti LinkedIn. Následne bude spustená spomenutá **platená kampaň** na Facebooku a zdieľaný článok do sekcie Blog. V priebehu kampane sa budú merať jej výsledky a na konci sa zhodnotí úspešnosť tejto kampane. Plán tvorby kampane je zobrazený na obrázku 31.



**Obrázok 31: Plán tvorby kampane**  
Zdroje: Vlastné spracovanie

Prvý krok, teda návrh na landing page, stránku je zobrazený na obrázku 32.



**Obrázok 32: Návrh webovej stránky pre kampaň**  
Zdroj: Vlastné spracovanie

Na to, aby spoločnosť mohla využiť e-mailové adresy zadané záujemcami o softvér na zasielanie newsletterov, je potrebné upraviť možnosť stiahnutia softvéru pridaním položky so **súhlasom spracúvania osobných údajov a údajov na marketingové účely**. Súhlas, ktorý je aktuálne v angličtine, je potrebné preložiť do slovenčiny. Zaškrtnutím súhlasu budú záujemci o softvér zaradení do e-mailového zoznamu vybranej spoločnosti.

**Obrázok 33: Možnosť stiahnutia softvéru**  
Zdroj: Vlastné spracovanie

Tretím krokom prípravy kampane je tvorba **platenej propagácie** zdieľanej na Facebooku. Tento krok zahŕňa vytvorenie príspevku a zacielenie na správne publikum. Kampaň bude zacielená na ľudí najmä z bratislavského regiónu vo veku 30-55 rokov, pracujúcich v podnikateľskej oblasti. Zákaznícky segment je tiež vytvorený na základe profilu zákazníka vybranej spoločnosti. Celkový potenciálny dosah pri propagácii za 100 eur je 190 000 ľudí. Denne bude oslovených 810 – 2 300 ľudí s 40 – 115 klikmi na odkaz na stránku. Počet kliknutí na odkaz na 30-dňovú kampaň je 3 300 kliknutí.

Podrobnosti publika	Odhad denných výsledkov
Lokalita – bydlisko v: Slovensko: Bratislava Region	Oslovení ľudia 1,3 tis. – 3,6 tis.
Vek 30 – 55	Kliknutia na odkaz 57 – 163
Ľudia, ktorí zodpovedajú kritériu Zájmy: Zamestnanie, Korporácia, Podnikanie, Human resources, Informačné technológie alebo Vzdelávanie, Úroveň vzdelania: Absolvent vysokej školy, Odvetvie: Administratívne služby, Architektúra a inžiniering, Biznis a financie, IT a technické služby, Manažment, Počítače a matematika alebo Zamestnanci verejnej správy (globálne)	<b>Súhrn platby</b> Vaša reklama sa bude zobrazovať 30 dní
	Celkový rozpočet 100,00 € EUR

**Obrázok 34: Zacielenie propagácie pre kampaň**

Zdroj: Vlastné spracovanie

V ďalšom kroku je potrebné vytvoriť **e-mail**, ktorý príde záujemcom o softvér. Návrh na tento e-mail je možné vidieť na obrázku 35. V e-maile budú ponechané farby vybranej spoločnosti – modrá a zelená. Okrem možnosti stiahnutia softvéru je tu tiež tlačidlo na výzvu k akcii, ktorá vedie k ponuke školení vybranej spoločnosti.



**Obrázok 35: E-mail pre stiahnutie softvéru**

Zdroj: Vlastné spracovanie

Ďalším krokom je tvorba **článku**, ktorý bude zverejnený na webovej stránke spoločnosti v sekcii Blog. Článok bude pozostávať z najpodstatnejších informácií o výhodách daného softvéru a neskôr bude **zdieľaný na sociálnych sieťach** LinkedIn a Facebook.

Šiesty krok pozostáva zo spustenia kampane v podobe propagácie pripraveného príspevku na sociálnu sieť Facebook.

Následne bude zdieľaný článok, ktorý pripomenie záujemcom výhody používania tohto softvéru a dôvody, prečo by mali využiť príležitosť softvér stiahnuť.

Posledným krokom kampane je meranie rôznych parametrov úspešnosti kampane, ako napríklad dosah, zdieľania, označenia „páči sa mi to“, miera prekliku, počet stiahnutí softvéru, miera konverzie a podobne. Výsledky budú po skončení kampane vyhodnotené a spísané. Kampaň bude pripravovaná zamestnankyňou spoločnosti od 1.6.2021 a realizovaná 20.6.2021. Platená propagácia bude prebiehať 30 dní, teda do 20.7.2021.

### 3.5 Ľudia

Piata kapitola vedúca k zlepšeniu prvkov marketingového mixu je určená pre skvalitnenie prvku rozšíreného marketingového mixu, ktorým sú ľudia.

#### 3.5.1 Skvalitnenie webinárov

Ako bolo v analytickej časti práce spomenuté, vybraná spoločnosť má v ponuke zdarma webinára na podporu predaja. Webinára však majú svoje nedostatky, ktoré si zamestnanci spoločnosti uvedomujú a radi by ich zlepšili. Nedostatkami je najmä prekročené stanovené trvanie a čas webinárov, zastaralý softvérový program na priebeh webinárov či nedostatočná pripravenosť lektora na prednášku. Keďže bezplatný webinár je pre množstvo účastníkov prvým kontaktom s vybranou spoločnosťou a títo účastníci sú potenciálnymi zákazníkmi, navrhujem **skvalitniť nedostatky priebehu webinára**.

Pri plánovaní webinárov navrhujem stanoviť **väčší časový úsek na priebeh webinára**. Účastníci tak prestanú odchádzať z webinárov pred ich ukončením tak, ako to robili doteraz, ale naplánujú si voľný čas na celý priebeh webinára. Vybraná spoločnosť sa takisto kvalitnejšie odprezentuje tým, že neprekročí stanovený čas prednášky, čím dá najavo, že si vie zorganizovať a naplánovať školenie na správnu časovú dĺžku.

Navrhujem tiež **upraviť čas webinárov**, ktoré sa zvyknú konať doobeda počas pracovných dní, na čo niektorí účastníci reagujú negatívne. Miesto doobedných webinárov počas pracovných dní navrhujem zmeniť ich čas na poobedné až podvečerné hodiny, a takisto naplánovať webináre aj na víkendy.

Čo sa týka softvérového systému GoToWebinar, používaného na prednášanie webinárov, navrhujem ho zmeniť a využiť **kvalitnejšie a jednoduchšie používateľné softvérové systémy** na online prednášanie, ako napríklad Zoom či Microsoft Teams. Tieto systémy nevyžadujú dodatočné stiahnutie málo známeho programu tak, ako doterajší GoToWebinar, ktorý je, aj podľa slov účastníkov na prvý pohľad nedôveryhodný, čo množstvo ľudí odradí.

Lektorom webinárov odporúčam **väčšiu prípravu na webináre**. Školitelia si prezentácie nepripravujú sami, preto je potrebné, aby si ich pred prezentovaním prehliadli a nestávalo sa už, že v prednáške sú napísané odkazy pre prezentujúceho od tvorkyne prezentácie. Takáto situácia počas webinára dáva účastníkom pocit neprofesionality zo strany školiteľa a znižuje pravdepodobnosť, že sa z účastníkov webinára stanú budúci zákazníci. Oprava týchto nedostatkov bude mať pozitívny vplyv na celkový pocit účastníkov webinárov a je pravdepodobnejšie, že účastníci, ktorí sú potenciálnymi zákazníkmi, si napokon zakúpia produkty vybranej spoločnosti.

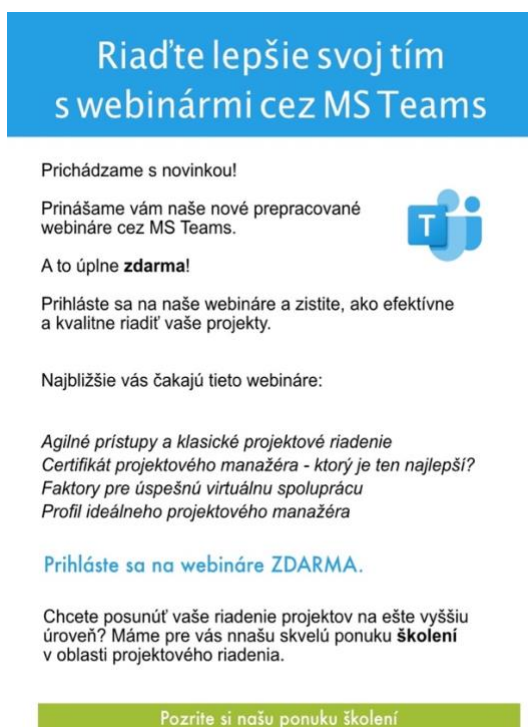
Po realizácii návrhu bude odoberateľom newslettera vybranej spoločnosti zaslaný **newsletter na propagáciu nových webinárov** prebiehajúcich cez Microsoft Teams.

Aktuálna miera konverzie webinárov na predaje je 3,5 % účastníkov. Pri správnej optimalizácii webinárov je možné očakávať mieru konverzie na predaj až na úrovni 5 – 15 % (Marketing for Greatness, 2021).

Skvalitnenie webinárov bude mať na starosti zamestnankyňa spoločnosti, ktorá návrh odprezentuje školiteľom. Príprava na skvalitnenie webinárov prebieha od 1.5.2021 a jej realizácia bude vykonaná 1.6.2021.



Na obrázku 36 je možné vidieť návrh newslettera, ktorý bude odosielaný po skvalitnení navrhovaných aspektov webinárov.



Obrázok 36: Newsletter pre propagáciu webinárov

Zdroj: Vlastné spracovanie

Skvalitnením webinárov sa zvýši **pozitívne povedomie o spoločnosti** a **konkurencieschopnosť** spoločnosti. Predpokladom je tiež **zvýšenie počtu zákazníkov** vďaka spokojnosti so službou vybranej spoločnosti. Zlepšia sa tiež **riadiace procesy** vnútri spoločnosti vďaka skvalitnenému prístupu k webinárom.

### 3.6 Materiálne zabezpečenie

V tejto časti je popísaný návrh na skvalitnenie materiálneho zabezpečenia, ktoré je prvkom rozšíreného marketingového mixu.

#### 3.6.1 Optimalizácia materiálnych doplnkov

Z prevedeného výskumu v analytickej časti práce vychádza, že spoločnosť by sa mala v rámci spokojnosti zákazníkov zamerať na **vzdelávacie materiály**, ktoré sa nachádzajú

v dimenzii materiálne zabezpečenie. Táto dimenzia skončila na poslednom mieste pri hodnotení spokojnosti s kvalitou služieb spoločnosti. Spokojnosť s materiálnymi doplnkami sa nachádza v piatich najhoršie hodnotených položkách pri hodnotení kvality služby. Nespokojnosť s doplnkovými materiálmi bola taktiež spomenutá v otvorenej otázke, v ktorej mohli respondenti vyjadriť svoje návrhy na zlepšenie služieb. Zákazníci v dotazníkoch spomenuli, že by zvolili odlišné knihy, než tie, ktoré im boli ponúkané. Odporúčam preto prehodnotiť vhodnosť poskytovaných materiálov v závislosti od jednotlivých školení.

Skvalitnením tohto návrhu dôjde celkovo k **vyššej spokojnosti zákazníkov** s poskytnutím služby, čo povedie k vyššej **dôveryhodnosti a lojalite** značky vybranej spoločnosti. Eliminuje sa tak slabá stránka **materiálneho zabezpečenia** a zvýši sa **pozitívne povedomie o spoločnosti**.

Optimalizácia doplnkov bude konzultovaná školiteľmi a vedením spoločnosti od 1.5.2021 a následne vykonaná od 10.5.2021.

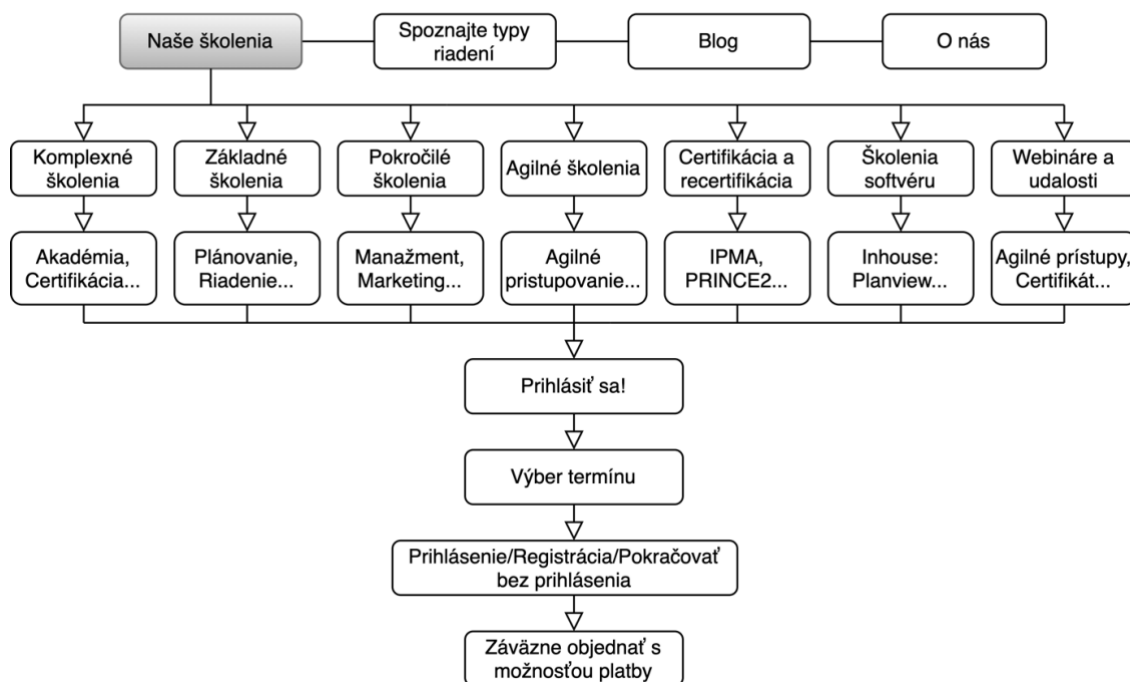
### 3.7 Procesy

Poslednou oblasťou návrhov na zlepšenie prvkov marketingového mixu je oblasť procesov radená do rozšíreného marketingového mixu.

#### 3.7.1 Skvalitnenie nákupného procesu

V dimenzii spoľahlivosť v prevedenom výskume sa nachádzalo tvrdenie, s ktorým boli respondenti najmenej spokojní spomedzi všetkých tvrdení. Toto tvrdenie získalo ako jediné negatívne skóre. Tvrdenie znelo „Na webových stránkach som jednoducho našiel/a všetko potrebné.“ Keďže dimenzia spoľahlivosti je podľa výsledkov testovania hypotéz jednou z dimenzií, ktoré ovplyvňujú celkovú mieru spokojnosti zákazníka, odporúčam vybranej spoločnosti, aby **skvalitnila proces vedúci ku kúpe produktu** vybranej spoločnosti zvýšením prehľadnosti svojich webových stránok.

Navrhovaná trasa k objednaní služby je uvedená na obrázku 37.



**Obrázok 37: Návrh trasy k objednaní služby**  
Zdroj: Vlastné spracovanie

Prepracovanie nákupnej cesty začne vykonávať informačný technik od 1.6.2021 a kompletne prepracovanie bude spustené 1.7.2021. Cieľom tohto návrhu je zvýšenie spokojnosti zákazníkov, zníženie odchodu z webu a rast konverzií.

### 3.8 Zhodnotenie dopadov predložených návrhov

V tejto časti práce sú zhodnotené dopady predložených návrhov z finančnej aj nefinančnej stránky.

#### 3.8.1 Súhrn nákladov

V tabuľke 40 je možné vidieť súhrn nákladov potrebných na realizáciu návrhov. Výška nákladov, ktoré spoločnosť pri realizácii týchto návrhov vydá, je 6 210 eur. Určité predložené návrhy sa týkajú zmien vnútorných procesov v podniku a nevyžadujú dodatočné vydanie nákladov, prípadne vykazujú úsporu nákladov.

Tabuľka 40: Náklady na realizáciu návrhov

Návrh	Náklady na realizáciu / rok	Náklady na propagáciu	Celkové náklady
Balík produktov	–	20 €	6 210 €
Zníženie cien online produktov	3 600 €	20 €	
Reklama v časopise	1 320 €	–	
Online reklama v časopise Forbes	650 €	–	
Online inzercia v časopise SME	500 €		
Kampaň	–	100 €	
Spolu	6 070 €	140 €	

Zdroje: Vlastné spracovanie

#### 3.8.2 Finančné a nefinančné prínosy návrhov

Predložené návrhy boli vytvorené s cieľom zlepšiť prvky marketingového mixu. Prinášajú so sebou finančné a nefinančné prínosy, ktoré sú popísané v tejto podkapitole.

##### Úspora nákladov

Pre vybranú spoločnosť boli vytvorené návrhy, ktorých realizácia povedie k úspore nákladov. Realizácia týchto návrhov prinesie spoločnosti úsporu nákladov vo výške 12 480 eur. Ušetrené náklady môže spoločnosť v budúcnosti využiť na ďalšiu propagáciu

a upevňovanie značky na trhu. Návrhy vykazujúce úsporu nákladov je možné vidieť v tabuľke 41.

**Tabuľka 41: Úspory po realizácii návrhov**

Návrh	Usporené náklady
<b>Ponechanie online produktov</b>	7 920 €
<b>Zmena priestorov</b>	4 560 €
<b>Spolu</b>	<b>12 480 €</b>

Zdroj: Vlastné spracovanie

### Odhad nárastu tržieb

V rámci finančných prínosov je okrem úspory nákladov možné odhadnúť nárast tržieb podľa odhadu zvýšenia objednávok. Odhady boli vytvorené na základe komunikácie so zamestnankyňou spoločnosti a výstupov analýz. Odhadovaný nárast tržieb pre **balík produktov** vychádza z dosahu jeho propagácie. Vďaka propagácii klikne na odkaz na Facebooku približne 770 ľudí. Na základe možnej konverzie v miere 1 %, 3 %, 5 %, je vytvorený odhad zvýšenia objednávok. **Ponechanie online produktov**, ktoré je propagované rovnako ako predošlý návrh, má tiež predpoklad zvýšiť počet zákazníkov vďaka **zníženiu cien** a možnosti využitia online služieb odkiaľkoľvek. Predpokladom je rovnaký počet konverzií ako pri predošlom návrhu, čo prináša rovnaký nárast objednávok. Návrh **skvalitnenia nákupného procesu** predpokladá zvýšenie počtu konverzií. Jeho realizácia by mala zvýšiť pomer konverzií, pričom aktuálna miera konverzií je približne 1,6 %. Odhad počtu objednávok predpokladá zvýšenie konverzie podľa varianty o 0,05 %, 0,1 % a 0,15 % konverzie so základom 11 184 návštev ročne. Z predpokladaných užívateľov, ktorí kliknú na webovú stránku z online reklám sú opäť vytvorené varianty zvýšenia objednávok v miere 0,1 %, 0,2 %, 0,3 %. **Zverejnenie recenzií** na stránkach spoločnosti má rovnaký predpoklad konverzií ako pri návrhu skvalitnenia nákupného procesu. Propagácia **kampane** Bleskový softvér Next Project Light má predpoklad získať približne 3 300 kliknutí na odkaz. Varianta odhadovaného priameho zvýšenia objednávok je stanovená na 0,1 %, 0,15 %, 0,3 % z počtu kliknutí na odkaz. **Prerobenie a skvalitnenie webinárov** by malo viesť k zvýšeniu záujmu o služby vybranej spoločnosti. Aktuálna miera konverzie je 3,5 % pri 140 účastníkoch webinárov ročne. Predpokladom skvalitnenia webinárov je zvýšenie konverzie o 1,5 %, 4 % a 6 %.

Súhrn odhadovaného zvýšenia objednávok je zobrazený v tabuľke 42.

**Tabuľka 42: Odhad nárastu zákazníkov**

	<b>Varianta odhadovaného zvýšenia objednávok</b>		
<b>Návrh</b>	<b>Pesimistická</b>	<b>Realistická</b>	<b>Optimistická</b>
<b>Balík produktov</b>	7	23	38
<b>Ponechanie online produktov a zníženie ich cien</b>	7	23	38
<b>Skvalitnenie nákupného procesu</b>	4	10	15
<b>Online reklamy</b>	8	14	21
<b>Marketing na webe spoločnosti</b>	4	10	15
<b>Kampaň</b>	3	5	10
<b>Prerobenie webinárov</b>	2	5	8
<b>Spolu</b>	<b>35</b>	<b>90</b>	<b>145</b>

Zdroj: Vlastné spracovanie

Na základe odhadovaného zvýšenia objednávok je následne vytvorený predpokladaný počet zvýšenia tržieb vybranej spoločnosti. Vychádza sa z priemernej tržby za školenie, ktorá je približne 750 eur.

**Tabuľka 43: Odhad nárastu tržieb**

	<b>Varianta odhadovaného zvýšenia tržieb</b>		
<b>Návrh</b>	<b>Pesimistická</b>	<b>Realistická</b>	<b>Optimistická</b>
<b>Balík produktov</b>	5 250 €	17 250 €	28 500 €
<b>Ponechanie online produktov a zníženie ich cien</b>	5 250 €	17 250 €	28 500 €
<b>Skvalitnenie nákupného procesu</b>	3 000 €	7 500 €	11 250 €
<b>Online reklamy</b>	6 000 €	10 500 €	15 750 €
<b>Marketing na webe spoločnosti</b>	3 000 €	7 500 €	11 250 €
<b>Kampaň</b>	2 250 €	3 750 €	7 500 €
<b>Prerobenie webinárov</b>	1 500 €	3 750 €	6 000 €
<b>Spolu</b>	<b>26 250 €</b>	<b>67 500 €</b>	<b>108 750 €</b>

Zdroj: Vlastné spracovanie

## Nefinančné prínosy návrhov

Predložené návrhy okrem finančných výhod prinášajú tiež nefinančné prínosy, ktorými je možné dosiahnuť **elimináciu slabých stránok a hrozieb** zistených v analytickej časti. Hlavným cieľom tvorby **výhodného balíka** produktov je eliminácia hrozby zvýšením konkurencieschopnosti vybranej spoločnosti. Konkurenčné spoločnosti majú tento výhodný balík v ponuke, a tak bude konkurencieschopnosť spoločnosti realizáciou tohto návrhu zvýšená. Ďalšími prínosmi sú tiež zvýšenie povedomia o spoločnosti vďaka propagácii tohto produktu, a takisto eliminácia slabej stránky, ktorou je nespokojnosť s cenou. Predpokladom je tiež nárast počtu zákazníkov. Nefinančným prínosom **ponechania online produktov** je zníženie neistoty zákazníkov v čase aktuálnej koronakrízy. Pre zákazníkov sa stanú online produkty možnosťou výberu a nie neistotou v tom, v akej forme zakúpený produkt získajú. Ponechanie tejto formy školení tiež zvýši konkurencieschopnosť a zníži konkurenčnú existenciu substitútov, ktorými sú školenia v online podobe. Propagáciou návrhu sa tiež zníži slabá stránka, ktorou je slabá marketingová propagácia, zvýši sa tým povedomie o spoločnosti, čo napokon povedie k zvýšenému počtu zákazníkov. **Zníženie cien online školení** má za cieľ znížiť slabú stránku, ktorou je nespokojnosť s cenou poskytovaných služieb. Zvýši sa tým tiež konkurencieschopnosť organizácie a eliminuje sa hrozba ekonomickej situácie zákazníkov, čo podporí nákup a zvýši nedostatočný počet zákazníkov spoločnosti. Medzi nefinančné výhody **zmeny priestorov** spoločnosti patrí zvýšenie pozitívneho povedomia o spoločnosti, množstva reklamy ústnym zdieľaním, ako aj zvýšenie konkurencieschopnosti. Uistenie a **motivácia zákazníkov** má podľa prevedeného výskumu vplyv na celkovú mieru spokojnosti zákazníka s poskytnutím služby. Návrh na ich zlepšenie preto zvýši celkovú spokojnosť zákazníkov, čo je predpokladom ústneho zdieľania širšej verejnosti, zvýšenia povedomia a konkurencieschopnosti spoločnosti, a tým aj zvýšenie počtu zákazníkov. **Reklama v časopise** eliminuje slabú stránku, ktorou je chýbajúca offline reklama spoločnosti. Zvýši sa tým tiež povedomie o spoločnosti a jej propagácia, čo povedie k zvýšeniu počtu zákazníkov spoločnosti. **Online reklama** v časopise a články v online časopise majú za cieľ zvýšiť marketingovú propagáciu a povedomie o spoločnosti, čo vedie napokon k rastu zákazníkov. Tieto návrhy tiež eliminujú hrozbu silnej konkurencie v odvetví. Vďaka **optimalizácii marketingu na webe** spoločnosť získa zvýšenú dôveru, čím zvýši svoju konkurencieschopnosť a tiež

pozitívne povedomie o spoločnosti. Cieľom navrhnutej **marketingovej kampane** je zvýšenie propagácie spoločnosti, získanie e-mailových adries na zasielanie newsletterov potenciálnym zákazníkom. Vďaka možnosti stiahnuť softvér spoločnosti zadarmo sa zvýši pozitívne povedomie o spoločnosti, a tiež jej konkurenčná sila v rámci odvetvia. **Skvalitnenie webinárov** nielen zvýši konkurencieschopnosť v odvetí, ale ich zdarma poskytnutie pomáha tiež aktuálnej situácii potenciálnych zákazníkov spojenej s koronakrízou a ekonomickou situáciou zákazníkov. Realizáciou návrhu sa zvýši konverzia potenciálnych na existujúcich zákazníkov a tiež celková spokojnosť s kvalitou poskytovaných služieb. Prepracovaním webinárov podľa pripraveného plánu tiež spoločnosť dosiahne skvalitnenie riadiacich procesov vo vnútri spoločnosti. **Optimalizácia materiálnych doplnkov** zvýši spokojnosť zákazníkov, čo tiež zvýši pozitívne povedomie o spoločnosti a optimalizuje materiálne zabezpečenie, čím dôjde ak pozitívnemu rozvoju produktov. **Skvalitnenie nákupného procesu** povedie k vyššej spokojnosti zákazníkov, ktorí podľa prevedeného výskumu doteraz neboli spokojní s prehľadnosťou webu vybranej spoločnosti. Realizáciou tohto návrhu spoločnosť tiež zvýši svoju konkurenčnú silu a vďaka prehľadnosti webu by mala zvýšiť konverzie, čím zvýši počet zákazníkov spoločnosti na slovenskom trhu.

V tabuľke 44 je zobrazený vplyv návrhov na slabé stránky vybranej spoločnosti.

**Tabuľka 44: Oblasť zamerania návrhov na elimináciu slabých stránok**

	W1	W2	W3	W4	W5	W6	W7	W8	W9
Balík produktov	.		.		.		.		
Ponechanie online produktov			.		.		.		
Zníženie cien online školení	.				.				
Zmena priestorov									.
Motivácia zákazníkov					.	.		.	
Reklama v časopise			.		.		.	.	
Online reklama v časopise			.		.		.		
Články v online časopise			.		.		.		
Marketing na webe spoločnosti		.	.		.		.		
Kampaň			.				.		
Skvalitnenie webinárov						.			
Optimalizácia materiálnych doplnkov									.
Skvalitnenie nákupného procesu		.							

Zdroj: Vlastné spracovanie



V tabuľke 45 je zobrazený súvis realizácie návrhov so znížením hrozieb spoločnosti.

**Tabuľka 45: Oblasť zamerania návrhov na elimináciu hrozieb**

	T1	T2	T3	T4	T5
Balík produktov	•				•
Ponechanie online produktov	•	•	•	•	
Zníženie cien online školení	•		•		•
Zmena priestorov			•		
Motivácia zákazníkov	•				
Reklama v časopise	•	•			
Online reklama v časopise	•				
Články v online časopise	•				
Marketing na webe spoločnosti	•				
Kampaň		•			•
Skvalitnenie webinárov	•	•	•		•
Optimalizácia materiálnych doplnkov	•				
Skvalitnenie nákupného procesu	•				

Zdroj: Vlastné spracovanie

### 3.9 Časový harmonogram realizácie návrhov

Súhrn časového harmonogramu realizácie návrhov je možné vidieť v tabuľke 46.

**Tabuľka 46: Časový harmonogram návrhov**

Návrh	Príprava (od)	Realizácia	Platená propagácia
Balík produktov	1.7.2021	1.8.2021	1.8.2021 – 10.8.2021
Ponechanie online produktov	1.7.2021	10.7.2021	
Zníženie cien online školení	1.11.2021	1.1.2022	10.12.2021-20.12.2021
Zmena priestorov	1.10.2021	1.1.2022	
Motivácia zákazníkov	15.4.2021	1.5.2021	
Reklama v časopise	15.8.2021	1.9.2021	
Online reklama v časopise	15.7.2021	1.8.2021	
Články v online časopise	10.9.2021	1.10.2021	
Marketing na webe spoločnosti	1.5.2021	15.6.2021	
Kampaň	1.6.2021	20.6.2021	20.6.2021-20.7.2021
Skvalitnenie webinárov	1.5.2021	1.6.2021	
Optimalizácia materiálnych doplnkov	1.5.2021	10.5.2021	
Skvalitnenie nákupného procesu	1.6.2021	1.7.2021	

Zdroje: Vlastné spracovanie

### 3.10 Návrhy z hľadiska ich priority

V tabuľke 47 je možné vidieť zoradenie návrhov na základe ich priorít. V prvom rade majú prednosť návrhy, ktoré spoločnosti prinášajú úsporu nákladov. Nasleduje kampaň, ktorá je najrozsiahlším návrhom tejto práce. Ďalšie návrhy sú zoradené podľa významnosti v rámci váh dôležitosti slabých stránok a príležitostí pochádzajúcich zo SWOT analýzy. Sústredené sú najmä na slabú marketingovú propagáciu online aj offline, nízke povedomie či nespokojnosť s cenou. Uprednostnené návrhy sú tiež tie, ktoré eliminujú najpodstatnejšie hrozby spoločnosti ako konkurencia v odvetví, rozvoj produktov či ekonomická situácia po koronakríze.

Tabuľka 47: Návrhy z hľadiska ich priority

Poradie podľa priorít	Návrh
1	Zmena priestorov
2	Ponechanie online produktov
3	Kampaň
4	Balík produktov
5	Skvalitnenie webinárov
6	Zníženie cien online školení
7	Reklama v časopise
8	Online reklama v časopise
9	Marketing na webe spoločnosti
10	Skvalitnenie nákupného procesu
11	Články v online časopise
12	Motivácia zákazníkov
13	Optimalizácia materiálnych doplnkov

Zdroj: Vlastné spracovanie

### 3.11 Riziká návrhov

Pred samotnou realizáciou návrhov je potrebné definovať riziká návrhov a možnosť ich prevencie. Medzi hlavné riziká patrí **nedosiahnutie plánovanej výšky tržieb** spojenej s predloženými návrhmi, pričom môže dôjsť k nižšiemu ako predpokladanému zvýšeniu tržieb. Riziko toho, že by došlo k finančnej strate z implementácie návrhov je minimálne, keďže celkové náklady návrhov sú nižšie ako celkové uspokojené náklady z realizácie návrhov. Preto je toto riziko možné **eliminovať dodržaním prioritizácie návrhov**.

Pri averznému prístupu k riziku je dôležité ako prvé zrealizovať návrhy, ktoré vedú k úspore nákladov vybranej spoločnosti – teda ponechanie online produktov a zmeny priestorov. Týmto bude zaistená eliminácia rizika týkajúca sa prípadnej finančnej straty pri návrhoch, ktoré spoločnosti prinášajú finančný náklad. S týmto rizikom tiež pracuje pesimistická varianta odhadovaných návrhov na zvýšenie objednávok a tržieb, ktorá v sebe zahŕňa nízky záujem verejnosti o predložené návrhy. Ďalším rizikom, ktoré môže nastať, je **nesplnenie časového harmonogramu**. Je možné ho **eliminovať precíznou kontrolou** priebehu plnenia návrhov vykonávanou priebežne a pravidelne počas plnenia jednotlivých návrhov. Medzi ďalšie riziká patrí **neočakávaný pomer záujmu fyzických a online školení**. Toto riziko vedie okrem nedosiahnutia plánovanej výšky tržieb aj k potrebe efektívneho prehodnocovania voľnej kapacity v prezenčných a online školeniach. Riziko je však už čiastočne eliminované predložením **niekoľkých možností prenájmu** priestorov, ktoré je v prípade potreby možné flexibilne meniť. Zároveň bude na základe prvých mesiacov vedenia školení v takomto hybridnom štýle možné presnejšie predpovedať očakávaný záujem do budúcnosti a efektívnejšie stanoviť počet prenajatých hodín v miestnostiach. Riziká návrhov tak budú minimalizované zavedením predložených opatrení.

### 3.12 Kontrola priebehu plnenia návrhov

Jednotlivé návrhy je potrebné v procese ich realizácie kontrolovať na základe vytvoreného plánu a časového harmonogramu. Je dôležité sa zamerať na kontrolu ich priebehu, či už ide o správnu a efektívnu realizáciu alebo plnenie ich realizácie na základe stanovených podmienok. Na ich kontrolu je potrebné mať určeného zastupiteľa, ktorý sa o tieto procesy bude starať a bude poverený vedením procesu realizácie návrhov. V prípade vybranej spoločnosti pôjde o **zamestnankyňu vybranej spoločnosti**, ktorá sa venuje **tvorbe a kontrole marketingových návrhov pre slovenský trh**. Táto osoba bude v celom priebehu realizácie spolupracovať s informačným technikom spoločnosti, realizovať s ním návrhy a tiež kontrolovať ich dodržiavanie podľa plánu či monitorovať prípadné zmeny. Po realizácii bude pre zvolené návrhy kontrolovať ich úspešnosť, merať a hodnotiť dosiahnutie stanovených cieľov. Napokon vytvorí záznam o vyhodnotení návrhov, na základe bude vytvorený plán ich prípadného ďalšieho rozvoja v budúcnosti.

### **3.13 Súhrn vlastných návrhov riešení**

V tretej kapitole tejto práce boli vytvorené návrhy riešení nedostatkov vybranej spoločnosti vychádzajúce z analytickej časti práce. Riešenia boli podrobne popísané a priradené jednotlivým prvkom rozšíreného marketingového mixu. Na základe tvorby návrhov bol vytvorený súhrn nákladov potrebných na realizáciu návrhov. Následne boli popísané finančné prínosy, ktorými sú úspora nákladov a odhad zvýšenia tržieb, a tiež nefinančné prínosy pre spoločnosť. Realizácia návrhov by mala viesť k zníženiu slabých stránok a hrozieb spoločnosti, čo tiež zabezpečí zlepšenie prvkov marketingového mixu vybranej spoločnosti. Pre prehľadnosť bola vytvorená tabuľka na zjednotenie časového harmonogramu realizácie návrhov. Návrhy boli zoradené podľa ich priority, následne boli definované ich riziká aj s možnosťami eliminácie týchto rizík. Na záver bola popísaná kontrola priebehu plnenia návrhov.

## ZÁVER

Táto diplomová práca bola zameraná na návrh zmien marketingového mixu v medzinárodnej poradenskej spoločnosti. Cieľom práce bolo na základe vykonaných analýz navrhnúť zmeny marketingového mixu vybranej spoločnosti, ktorých realizácia by mala viesť k zlepšeniu prvkov marketingového mixu spoločnosti.

Prvá časť práce bola zameraná na literárnu rešerš, ktorá vymedzila teoretické základy danej problematiky. V tejto kapitole boli definované základné pojmy, akými sú služby, marketingový a komunikačný mix, kvalita služieb, spokojnosť a lojalita zákazníka, ich vzájomný vzťah a modely na meranie týchto veličín. Boli tu tiež popísané jednotlivé metódy vhodné na analýzu vonkajšieho a vnútorného prostredia spoločnosti. Táto časť práce bola teoretickým základom pre analytickú časť.

Druhá časť práce sa zaoberala analýzou vybranej spoločnosti na základe teoretických poznatkov z predošlej časti práce. Bolo tu analyzované vonkajšie a vnútorné marketingové prostredie spoločnosti. Analýzy boli prevedené pomocou metód PESTLE, Porterovho modelu piatich síl, analýzy rozšíreného marketingového mixu 7P a marketingového výskumu. Závěry jednotlivých analýz boli následne zhrnuté do SWOT analýzy, ktorá identifikovala silné stránky a príležitosti vybranej spoločnosti, ako aj jej slabé stránky a hrozby. Analytická časť práce bola východiskom pre tvorbu vlastných návrhov riešení.

Posledná časť bola zameraná na vlastné návrhy riešení nedostatkov vychádzajúcich z predošlej časti tejto diplomovej práce. V tejto časti boli predložené návrhy, ktorých realizáciou by sa mali zlepšiť prvky marketingového mixu vybranej medzinárodnej spoločnosti. Jednotlivé návrhy boli na základe oblasti ich zamerania začlenené do prvkov rozšíreného marketingového mixu a podrobne popísané v ďalších podkapitolách. Následne bol vytvorený súhrn nákladov potrebných na realizáciu návrhov, a tiež finančné a nefinančné prínosy realizácie predložených návrhov. Na realizáciu návrhov je potrebné vyčleniť náklady vo výške 6 210 eur. Finančným prínosom je úspora nákladov vo výške 12 480 eur a tiež predpokladaný odhad nárastu tržieb, ktorý je na základe realistickej varianty odhadovaného zvýšenia tržieb vo výške 67 500 eur. Medzi nefinančné prínosy realizácie návrhov patrí zníženie slabých stránok a hrozieb spoločnosti vyhodnotených v predošlej časti práce. Ide najmä o skvalitnenie riadiacich procesov, zvýšenie

marketingovej propagácie, rozšírenie povedomia o spoločnosti, zvýšenie počtu zákazníkov aj spokojnosti existujúcich zákazníkov. Realizáciou návrhov by malo dôjsť tiež k vyššej konkurencieschopnosti vybranej spoločnosti v odvetví poradenských služieb, zníženiu hrozieb vyplývajúcich z existujúcich substitútov, aktuálnej koronakrízy, ekonomickej situácie po koronakríze či rozvoja nových produktov v odvetví. Následne bol do prehľadnej tabuľky zhrnutý časový harmonogram návrhov, po ktorom nasledovalo zoradenie návrhov podľa ich priority, identifikácia rizík návrhov a možnosť eliminácie týchto rizík. Na záver bola popísaná kontrola priebehu plnenia predložených návrhov. Realizáciou týchto návrhov by mal byť napokon dosiahnutý cieľ práce, ktorým je zlepšenie prvkov marketingového mixu spoločnosti.

## ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV

- About. 2021. *Profil Projektoveriadene.sk* [online]. LinkedIn. [Citované 2021-01-13]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/company/projektoveriadene/about/>
- Ako uverejniť TS, 2021. *SME* [online]. Bratislava: SME [cit. 04.03.2021]. Dostupné z: <https://tlacovespravy.sme.sk/dok/20613257/ako-uverejnit-tlacovu-spravu>
- ARORA, Priyanka. a NARULA, Sarang, 2018. Linkages Between Service Quality, Customer Satisfaction and Customer Loyalty: A Literature Review. *IUP Journal of Marketing Management* [online]. **17**(4), 30-53 [cit. 2020-12-12]. ISSN 09726845.
- Beratung, 2021 [online]. Freelancing: Beratung.de [cit. 2021-01-20]. Dostupné z: <https://beratung.de/>
- BOUČKOVÁ, Jana, 2003. *Marketing*, Praha: C.H. Beck. ISBN 80-7179-577-1.
- Campus priestory, 2021. *Campus Cowork* [online]. Bratislava: Campus City [cit. 02.03.2021]. Dostupné z: <https://www.campus-cowork.com/priestory/city/>
- Cezhraničné poskytovanie služieb, 2020. *Veľvyslanectvo Slovenskej republiky vo Viedni* [online]. Viedeň [cit. 2021-01-17]. Dostupné z: <https://www.mzv.sk/web/vieden/obchod-a-ekonomika>
- CLARK, Terry, RAJARATNAM, Daniel a SMITH, Timothy, 1996. Toward a Theory of International Services: Marketing Intangibles in a World of Nations. *Journal of International Marketing*. **4**(2), pp. 9–28. DOI: 10.1177/1069031X9600400203.
- Daňové centrum, 2021. *Daňové centrum.sk* [online]. Žilina [cit. 2021-01-13]. Dostupné z: <https://www.danovecentrum.sk/odborny-clanok/zdanovanie-ziskov-stalych-prevadzkar-nerezidentskych-podnikov.htm>
- Denník SME, 2021. *SME* [online]. Bratislava: SME [cit. 04.03.2021]. Dostupné z: <https://www.petitpress.sk/inzercia/dennik-sme/>
- Dinarys, 2020. *Dinarys* [online]. Santa Clara, Kalifornia [cit. 15.03.2021]. Dostupné z: <https://dinarys.com/blog/5-best-conversion-rate-optimization-tips>
- Europa.eu, 2020a. *Österreich*. [online]. Brusel: Európska komisia [cit. 2020-12-30]. Dostupné z: [https://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries/austria\\_de](https://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries/austria_de)

Europa.eu, 2020c. *Cezhraničná DPH* [online]. Brusel: Európska komisia [cit. 2021-01-13]. Dostupné z: [https://europa.eu/youreurope/business/selling-in-eu/selling-goods-services/provide-services-abroad/index\\_sk.htm](https://europa.eu/youreurope/business/selling-in-eu/selling-goods-services/provide-services-abroad/index_sk.htm)

Facebook vybranej spoločnosti, 2021. *Facebook* [online]. Viedeň [cit. 2021-01-16]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/>

Firmen ABC, 2021 [online]. Eugendorf: Firmen ABC Marketing GmbH [cit. 2021-01-02]. Dostupné z: <https://www.firmenabc.at/>

Forbes Media Kit, 2021. *Forbes* [online]. Bratislava: Forbes [cit. 03.03.2021]. Dostupné z: [https://www.forbes.sk/wp-content/uploads/2021/01/FORBES\\_mediakit\\_SVK\\_2021\\_04.pdf](https://www.forbes.sk/wp-content/uploads/2021/01/FORBES_mediakit_SVK_2021_04.pdf)

FORET, Miroslav, 2003. *Marketingová komunikace: získání pozornosti zákazníků a naplnění jejich očekávání*, Brno: Computer Press. ISBN 80-7226-811-2.

GHOBIAN, Abby, SPELLER, Simon a JONES, Matthew, Service Quality: Concepts and Models, 1994. *International Journal of Quality & Reliability Management*. Vol. 11 No. 9, pp. 43-66. ISSN 0265-671X. DOI: <https://doi.org/10.1108/02656719410074297>.

Google Analytics vybranej spoločnosti, 2021 [online]. *Google Analytics* [cit. 2021-01-22]. Dostupné z: <https://analytics.google.com/>

Google vyhľadávanie, 2021 [online]. Google [cit. 2021-01-22]. Dostupné z: <https://www.google.sk/>

HEISCHMIDT, Kenneth, 2018. Strategic and Operational Planning: Impacting Results in International Business Study Programs. *Journal of Higher Education Theory and Practice*, Vol. 18, no. 1, pp. 92-102. DOI: <https://doi.org/10.33423/jhetp.v18i1.538>

HOMBURG, Christian, JENSEN, Ove a KROHMER, Harley 2008. Configurations of Marketing and Sales: Taxonomy. *Journal of Marketing*. Vol. 72, pp. 133-154. DOI: 10.1509/jmkg.72.2.133.

HYDER, Akmal, FREGIDOU-MALAMA, Maria, 2009. Services marketing in cross-cultural environment: The case of Egypt. *Journal of Services Marketing* [online]. Vol. 23, no. 4, pp. 261-271 [cit. 20.11.2020]. DOI: 10.1108/08876040910965593.

Inzercia, 2021. *SME* [online]. Bratislava: SME [cit. 04.03.2021]. Dostupné z: <https://www.petitpress.sk/inzercia/inzercia-sme-sk/#c927>



- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy 2.*, rozš. vyd., Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4670-8.
- KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary, 2010. *Principles of marketing* 13th ed., Harlow: Pearson. ISBN: 978-1408259153.
- KOTLER, Philip, 2001. *Marketing management* 10. rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN: 80-247-0016-6.
- KOTLER, Philip, WONG, Veronica, SAUNDERS, John, ARMSTRONG, Gary, 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*, Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KROPÁČ, Jiří, 2012. *Statistika B: jednorozměrné a dvourozměrné datové soubory, regresní analýza, časové řady*. 3. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-7204-822-9.
- Kultúra, 2021. *Rakúske veľvyslanectvo* [online]. Bratislava: Rakúske veľvyslanectvo [cit. 2021-01-16]. Dostupné z: <https://www.bmeia.gv.at/sk/rakuske-velvyslanectvo-bratislava/rakusko-na-slovensku/kultura/>
- Kununu, 2021. *Kununu.com* [online]. Viedeň [cit. 2021-01-21]. Dostupné z: <https://kununu.com/at/>
- Kurzy, 2021. *Projektoveriadenie.sk* [online]. Liptovský Mikuláš: Projektové riadenie [cit. 2021-01-17]. Dostupné z: <https://projektoveriadenie.sk/kurzy/>
- Kurzy IPMA a certifikácia, 2021. *Projektoveriadenie.sk* [online]. Liptovský Mikuláš: Projektové riadenie [cit. 2021-01-17]. Dostupné z: <https://projektoveriadenie.sk/kurzy-ipma/>
- Kurzy.sk, 2021 [online]. Bratislava: Kurzy.sk, [cit. 2021-01-03]. Dostupné z: <https://www.kurzy.sk>
- Legislatíva, 2020 [online]. *Managementmania* [cit. 12.11.2020]. Dostupné z: <https://managementmania.com/sk/legislativa>.
- LinkedIn vybranej spoločnosti, 2021. *LinkedIn* [online]. Viedeň [cit. 2021-01-12]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/>
- Marketing for Greatness, 2021. *Marketing for Greatness* [online]. Austin, Texas [cit. 30.03.2021]. Dostupné z: <https://www.marketingforgreatness.com/webinar-conversion-rate-free-template/>

- MAGRETTA, Joan, 2012. *Michael Porter jasne a srozumitelne: o konkurencii a strategii*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-251-2.
- MACHKOVÁ, Hana, 2006. *Mezinárodní marketing 2.*, rozš. a přeprac. vyd., Praha: Grada. ISBN 80-247-1678-X.
- Ministerstvo vnútra SR, 2020. Daňový poradca - cezhraničné poskytovanie služieb. In: *Verejná správa MVSR* [online]. Bratislava [cit. 2021-01-18]. Dostupné z: <https://www.minv.sk/?danovy-poradca-cezhranicne-poskytovanie-sluzieb>
- Minitab, 2019. *A comparison of the Pearson and Spearman correlation methods* [online]. Coventry: Minitab [cit. 29.11.2020]. Dostupné z: <https://support.minitab.com/en-us/minitab-express/1/help-and-how-to/modeling-statistics/regression/supporting-topics/basics/a-comparison-of-the-pearson-and-spearman-correlation-methods/>
- MIŠÍK, Peter, 2020. *Rakúsko – náš sused* [online prednáška]. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, 24.11.
- Newsletter vybranej spoločnosti, 2021. *Uhasť svoj smäd pomocou našich SHOTov!* [e-mail newsletter]. 04.01.
- NILVANDER, Frida a HYDER, Akmal, 2011. Adaptation in international service marketing: Standardization versus adaptation in Eastern Europe. *Nordic Academy of Management Conference NFF 2011, Stockholm*. Dostupné z: <https://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A555442&dswid=1570>
- NÖTSTALLER, Zuzana, 2020. *Podmienky cezhraničného poskytovania služieb firmami a SZČO* [online]. Viedeň: Veľvyslanectvo Slovenskej republiky vo Viedni [cit. 2021-01-15]. Dostupné z: <https://rotf.lol/rc9fof0g/>
- Obchod a ekonomika, 2020. *Veľvyslanectvo Slovenskej republiky vo Viedni* [online]. Viedeň [cit. 2021-01-16]. Dostupné z: <https://www.mzv.sk/web/vieden/obchod-a-ekonomika>
- OLLIVIER, Alain, DAYAN, Armand a OURSET, Roger, 1996. *Mezinárodní marketing* 3. upr. vyd., Praha: HZ. ISBN 80-86009-09-2.
- OLIVER, Richard L, 1981. Measurement and Evaluation of Satisfaction Processes in Retail Settings. *Journal of Retailing*. **57**(3), pp. 25-48. ISSN 0022-4359.

O nás, 2021a. *Rakúske veľvyslanectvo* [online]. Bratislava: Rakúske veľvyslanectvo [cit. 2021-01-04]. Dostupné z: <https://www.bmeia.gv.at/sk/rakuske-velvyslanectvo-bratislava/o-nas/>

O nás, 2021b. *Tayllorcox* [online]. Bratislava: Tayllorcox [cit. 2021-01-12]. Dostupné z: <https://www.tx.sk/o-nas>

PARASURAMAN, Parsu A., BERRY, Leonard L. a ZEITHAML, Valarie A., 1991. Refinement and reassessment of the SERVQUAL Scale. *Journal of Retailing* Vol. 67, pp. 420-450. Dostupné z: DOI: <https://doi.org/10.1177/002224299405800109>.

PORTER, Michael E, 1980. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, New York: Free Press. ISBN 00-292-5360-8.

PARASURAMAN, Parsu A., ZEITHAML, Valarie A. a BERRY, Leonard L., 1985. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*. **49**(4), pp. 41-50. Dostupné z: DOI: [10.1177/002224298504900403](https://doi.org/10.1177/002224298504900403).

PARASURAMAN, Parsu A., ZEITHAML, Valarie a BERRY, Leonard L., 1988. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of retailing*. Vol. 64, pp. 12–40. ISSN: 0022-4359.

Pennstate, 2020. *Hypothesis Testing (P-Value Approach)* [online]. Pennsylvania: The Pennsylvania State University [cit. 29.11.2020]. Dostupné z: <https://online.stat.psu.edu/statprogram/reviews/statistical-concepts/hypothesis-testing/p-value-approach>.

Potifob.sk, 2021a. *POTIFOB* [online]. Malinovo: Potifob [cit. 2021-01-15]. Dostupné z: <https://potifob.sk/>

Potifob, 2021b. *Profil POTIFOB*. [Facebook]. [Citované 2021-01-16]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/POTIFOB/>

Potifob, 2021b. *Profil POTIFOB*. [Instagram]. [Citované 2021-01-16]. Dostupné z: <https://www.instagram.com/POTIFOB/>

Prečo my, 2021. *PRINCE-2.sk* [online]. Bratislava [cit. 2021-01-18]. Dostupné z: [https://prince-2.sk/mini/page/3090\\_PrecO-my](https://prince-2.sk/mini/page/3090_PrecO-my)

Prehľad, 2020. *Rakúsko na Slovensku* [online]. Bratislava [cit. 2021-01-13]. Dostupné z: <https://www.advantageaustria.org/sk/zentral/branchen/beratung/overview/Ueberblick.sk.html>

Prenájom priestorov, 2021. *Space up* [online]. Bratislava: Space up [cit. 03.03.2021]. Dostupné z: <https://www.space-up.sk/prenajom-priestorov-bratislava/>

Prenájom zasadacích miestností, 2021. *Company consulting* [online]. Bratislava [cit. 02.02.2021]. Dostupné z: <https://www.companyconsulting.sk/prenajom-zasadacich-miestnosti-v-bratislave>

Prince-2.sk, 2021. *PRINCE-2.sk* [online]. Bratislava [cit. 2021-01-15]. Dostupné z: <https://prince-2.sk/>

PRINCE2, 2021. *PRINCE-2.sk* [online]. Bratislava [cit. 2021-01-15]. Dostupné z: [https://prince-2.sk/courses/view\\_course/2043#list](https://prince-2.sk/courses/view_course/2043#list)

Projektovieradenie.sk, 2021a. *Profil Projektovieradenie.sk*. [Facebook]. [Citované 2021-01-15]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/projektovieradenie>

Projektovieradenie.sk, 2021b. *Profil Projektovieradenie.sk* [LinkedIn]. [Citované 2021-01-15]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/company/projektovieradenie/>

Projektový manažér, 2021. *Platy.sk* [online]. Bratislava: Platy.sk [cit. 2021-01-20]. Dostupné z: [https://www.platy.sk/platy/manazment/projektovy-manazer?fbclid=IwAR16q4BVXaBuvsy\\_FcWv-axqt69J\\_zb3Yz-JXOJpAd5kuxbrILbvsqhXfXA](https://www.platy.sk/platy/manazment/projektovy-manazer?fbclid=IwAR16q4BVXaBuvsy_FcWv-axqt69J_zb3Yz-JXOJpAd5kuxbrILbvsqhXfXA)

RAI, Alok Kumar. a SRIVASTAVA, Medha, 2014. *Customer Loyalty: Concepts, Context and Character*. McGraw-Hill Education. ISBN 978-9332902718.

Regionálny úrad verejného zdravotníctva, 2021. *Regionálny úrad verejného zdravotníctva so sídlom v Poprade* [online]. Poprad [cit. 23.01.2021].

REICHHELD, Fred, 2011. *The Ultimate Question 2.0: How Net Promoter Companies Thrive in a Customer-Driven World*. Boston: Harvard Business Press. ISBN 978-1422173350.

Rozhovor so zamestnankyňou spoločnosti, 2021. *Informácie o vybranej spoločnosti* [ústne zdieľanie]. 10.01.

Sprout Social, 2021. *Sprout Social* [online]. Chicago [cit. 15.03.2021]. Dostupné z: <https://sproutsocial.com/insights/social-proof/>

SVĚTLÍK, Jaroslav, 2003. *Marketing pro evropský trh*, Praha: Grada. ISBN 80-247-0422-6.

Štatistický úrad SR, 2020a. Average monthly wage of employee in economy of the SR in the 3rd quarter of 2020. *Štatistický úrad SR* [online]. Bratislava [cit. 2021-01-20]. Dostupné z: <https://rotf.lol/1c3xms0h>

Štatistický úrad SR, 2020b. Zamestnanosť v 3. štvrtroku. *Štatistický úrad SR* [online]. Bratislava, 2020c [cit. 2021-01-21]. Dostupné z: <https://rotf.lol/fgn8u80j>

Štatistický úrad SR, 2020c. Slovenská štatistika a demografia 4/2020. *Štatistický úrad SR* [online]. Bratislava [cit. 2021-01-21]. Dostupné z: [https://slovak.statistics.sk/wps/wcm/connect/fcafaa22-6de1-44ce-bd6b-83fb377d84fc/Slovenska\\_statistika\\_a\\_demografia\\_1\\_2021.pdf?MOD=AJPERES&CVI D=nvIXiB0](https://slovak.statistics.sk/wps/wcm/connect/fcafaa22-6de1-44ce-bd6b-83fb377d84fc/Slovenska_statistika_a_demografia_1_2021.pdf?MOD=AJPERES&CVI D=nvIXiB0)

TAHAL, Radek, 2017. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0206-8.

Tayllorcox, 2021. *Tx.sk* [online]. Bratislava: Tayllorcox [cit. 2021-01-13]. Dostupné z: <https://www.tx.sk/>

Tlačové správy, 2021. *SME* [online]. Bratislava: SME [cit. 04.03.2021]. Dostupné z: <https://tlacovespravy.sme.sk/dok/20612333/casto-kladene-otazky>

TS produkty, 2021. *SME* [online]. Bratislava: SME [cit. 04.03.2021]. Dostupné z: <https://tlacovespravy.sme.sk/ts-produkty>

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služieb: efektívne a moderné*. 2., aktualiz. a rozš. vyd., Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5037-8.

*Web vybranej spoločnosti*, 2021 [online]. Viedeň [cit. 2021-01-11].

YouTube vybranej spoločnosti, 2021. *YouTube* [online]. Viedeň [cit. 2021-01-12]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/>

Zamestnanec vybranej spoločnosti, 2021. *Profil ideálneho projektového manažéra - požiadavky, vzdelávanie, príležitosti* [webinár]. 29.1.

Zasadacie miestnosti, 2020. *HUB Bratislava* [online]. Bratislava: HUB Bratislava [cit. 03.03.2021]. Dostupné z: <https://hubbratislava.eu/zasadacie-miestnosti/>

## ZOZNAM GRAFOV

Graf 1: Vek návštevníkov webu .....	56
Graf 2: Pohlavie návštevníkov webu .....	57
Graf 3: Pomer nových a opätovných návštevníkov .....	57
Graf 4: Hlavné kanály vyhľadávania .....	59
Graf 5: Pohlavie respondentov .....	69
Graf 6: Veková kategória respondentov .....	69
Graf 7: Početnosť využitia služieb.....	70
Graf 8: Forma využitia služieb .....	70
Graf 9: Nevážené skóre dimenzií.....	73
Graf 10: Nevážené skóre jednotlivých tvrdení .....	74
Graf 11: Priemerná váha dimenzií .....	74
Graf 12: Vážené skóre dimenzií .....	75
Graf 13: Porovnanie očakávaní a vnímaní zákazníkov .....	76

## ZOZNAM OBRÁZKOV

Obrázok 1: Externé prostredie spoločnosti .....	4
Obrázok 2: Porterov model piatich síl .....	6
Obrázok 3: Interné prostredie spoločnosti .....	8
Obrázok 4: Model medzier kvality .....	20
Obrázok 5: Model SERVQUAL .....	21
Obrázok 6: Spokojnosť zákazníka podľa Rai a Srivastava (2014) .....	22
Obrázok 7: Krajiny pôsobenia vybranej spoločnosti .....	28
Obrázok 8: Pop-up okno konkurenta Projektoveriadenie.sk .....	35
Obrázok 9: Výhody konkurenta Projektoveriadenie.sk .....	35
Obrázok 10: Ponuka kurzov konkurenta Projektoveriadenie.sk .....	36
Obrázok 11: Pop-up okno konkurenta Tayllorcox SR .....	39
Obrázok 12: Letná akadémia vybranej spoločnosti .....	45
Obrázok 13: Pole na stiahnutie softvéru .....	45
Obrázok 14: Špeciálna ponuka vybranej spoločnosti .....	46
Obrázok 15: Školiace miestnosti vybranej spoločnosti .....	50
Obrázok 16: Webinäre vybranej spoločnosti .....	51
Obrázok 17: Chybová snímka prezentácie .....	52
Obrázok 18: Kampaň vybranej spoločnosti .....	53
Obrázok 19: Chybová stránka vybranej spoločnosti .....	54
Obrázok 20: Trasa k objednaníu služby .....	55
Obrázok 21: Dĺžka trvania relácie a zobrazenia stránky .....	58
Obrázok 22: Návštevnosť jednotlivých stránok .....	58
Obrázok 23: Zákaznícky segment návštevníkov .....	59
Obrázok 24: Miera spokojnosti zamestnancov vybranej spoločnosti .....	61

Obrázok 25: Organizačná štruktúra vybranej spoločnosti pre slovenský trh .....	62
Obrázok 26: Zacielenie propagácie pre balík produktov .....	94
Obrázok 27: Priestory v Campus City .....	98
Obrázok 28: Inzerce online časopisu Forbes .....	102
Obrázok 29: Počet reálnych užívateľov online časopisu .....	103
Obrázok 30: Návrh zverejňovania recenzií .....	104
Obrázok 31: Plán tvorby kampane.....	105
Obrázok 32: Návrh webovej stránky pre kampaň .....	106
Obrázok 33: Možnosť stiahnutia softvéru .....	106
Obrázok 34: Zacielenie propagácie pre kampaň.....	107
Obrázok 35: E-mail pre stiahnutie softvéru .....	107
Obrázok 36: Newsletter pre propagáciu webinárov .....	110
Obrázok 37: Návrh trasy k objednaníu služby.....	112



## ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka 1: Produkty spoločnosti Projektoveriadene.sk .....	34
Tabuľka 2: Produkty konkurenta Potifob .....	37
Tabuľka 3: Produkty konkurenta Tayllorcox SR.....	39
Tabuľka 4: Produkty konkurenta Prince-2.sk .....	40
Tabuľka 5: Produkty vybranej spoločnosti .....	44
Tabuľka 6: Ceny produktov vybranej spoločnosti.....	47
Tabuľka 7: Kalkulácia výnosov a nákladov produktu PRINCE2 Foundation.....	48
Tabuľka 8: Kalkulácia výnosov a nákladov produktu PRINCE2 Foundation online.....	48
Tabuľka 9: Kalkulácia výnosov a nákladov produktov bez certifikácie .....	49
Tabuľka 10: Priečky vybranej spoločnosti vo vyhľadávači .....	56
Tabuľka 11: Zákaznícke osoby vybranej spoločnosti .....	65
Tabuľka 12: Rozradňovacie otázky .....	67
Tabuľka 13. Priradenie bodov k odpovediam.....	68
Tabuľka 14. Nevážené skóre dimenzie spoľahlivosť .....	71
Tabuľka 15: Nevážené skóre dimenzie schopnosť reagovať.....	71
Tabuľka 16: Nevážené skóre dimenzie uistenie. ....	72
Tabuľka 17: Nevážené skóre dimenzie empatia .....	72
Tabuľka 18: Nevážené skóre dimenzie materiálne zabezpečenie. ....	73
Tabuľka 19: Celková miera spokojnosti .....	76
Tabuľka 20: Net Promoter Score .....	77
Tabuľka 21: Zhrnutie výsledkov spokojnosti podľa dimenzií.....	79
Tabuľka 22: Výsledky testovania hypotézy $H_A$ .....	81
Tabuľka 23: Výsledky testovania hypotézy $H_B$ .....	82
Tabuľka 24: Výsledky testovania hypotézy $H_C$ .....	83

Tabuľka 25: Výsledky testovania hypotézy $H_D$ .....	84
Tabuľka 26: Výsledky testovania hypotézy $H_E$ .....	85
Tabuľka 27: Prvky SWOT analýzy .....	89
Tabuľka 28: Matica vzťahu silných stránok a príležitostí .....	90
Tabuľka 29: Matica vzťahu silných stránok a hrozieb .....	90
Tabuľka 30: Matica vzťahu slabých stránok a príležitostí.....	91
Tabuľka 31: Matica vzťahu slabých stránok a hrozieb.....	91
Tabuľka 32: Oblasť zamerania návrhov v marketingovom mixe .....	93
Tabuľka 33: Zisk po znížení ceny.....	96
Tabuľka 34: Ponuky pre zmenu priestorov.....	97
Tabuľka 35: Úspora nákladov pri zmene priestorov .....	99
Tabuľka 36: Ponuka inzercie v časopise Forbes.....	100
Tabuľka 37: Možnosti inzercie v online časopise .....	101
Tabuľka 38: Ceny predplatného pre online inzerciu .....	103
Tabuľka 39: Náklady na realizáciu návrhov .....	113
Tabuľka 40: Úspory po realizácii návrhov .....	114
Tabuľka 41: Odhad nárastu zákazníkov .....	115
Tabuľka 42: Odhad nárastu tržieb .....	115
Tabuľka 43: Oblasť zamerania návrhov na elimináciu slabých stránok .....	117
Tabuľka 44: Oblasť zamerania návrhov na elimináciu hrozieb .....	118
Tabuľka 45: Časový harmonogram návrhov .....	118
Tabuľka 46: Návrhy z hľadiska ich priority .....	119

## **ZOZNAM PRÍLOH**

Príloha 1: Tvrdenia z dotazníka .....	I
---------------------------------------	---

**Príloha 1: Tvrdenia z dotazníka**

Kategória	Označenie	Znenie tvrdenia
<b>Spoľahlivosť</b>		
Tvrdenie 1	T1	Spoločnosť poskytla služby tak kvalitne, ako ich prezentovala.
Tvrdenie 2	T2	Objednanie služby prebehlo bez problémov.
Tvrdenie 3	T3	Časový priebeh služby išiel podľa plánov.
Tvrdenie 4	T4	Poskytnutá služba ma vzdelala v danom odbore.
Tvrdenie 5	T5	Na webových stránkach som jednoducho našiel/a všetko potrebné.
<b>Schopnosť reagovať</b>		
Tvrdenie 6	T6	Priebeh služby bol efektívny.
Tvrdenie 7	T7	Komunikácia bola výborná.
Tvrdenie 8	T8	Poskytovateľ služby preukázal ochotu pomôcť zákazníkom.
Tvrdenie 9	T9	Poskytovateľ bol vždy pripravený reagovať na otázky.
Tvrdenie 10	T10	Poskytovateľ mal vedomosti odpovedať na otázky zákazníka.
<b>Uistenie</b>		
Tvrdenie 11	T11	Poskytovateľ služby svojich klientov podporoval.
Tvrdenie 12	T12	Vďaka poskytnutej službe som sa cítil/a sebavedomejšie v danom odbore.
Tvrdenie 13	T13	Poskytovateľ služby bol neustále zdvorilý.
Tvrdenie 14	T14	Poskytovateľ mi pomáhal nájsť lepšie riešenia.
<b>Empatia</b>		
Tvrdenie 15	T15	Spoločnosť mi poskytla individuálnu pozornosť.
Tvrdenie 16	T16	Poskytovateľ sa uisťoval, či mu klienti rozumejú.
Tvrdenie 17	T17	Poskytovateľ rozumel potrebám svojich klientov.
Tvrdenie 18	T18	Poskytovateľ služby konal v najlepšom záujme svojich klientov.
<b>Materiálne zabezpečenie</b>		
Tvrdenie 19	T19	Priestor, v ktorom bola poskytovaná služba, bol vyhovujúci.
Tvrdenie 20	T20	Poskytovateľ služby mal profesionálny vzhľad.
Tvrdenie 21	T21	Bol mi poskytnutý dostatok vzdelávacích materiálov.
Tvrdenie 22	T22	Cena služby zodpovedala hodnote poskytnutej služby.

Zdroj: Vlastné spracovanie